



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOENISON BATISTA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS
EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL DE *STARTUPS* DO NORDESTE
BRASILEIRO**

**São Cristóvão
Fevereiro-2018**

JOENISON BATISTA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS
EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE
STARTUPS DO NORDESTE BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Elena Leon Olave

Co-orientadora: Prof^a Aline França de Abreu, Ph.D

**SÃO CRISTÓVÃO
2018**

A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE STARTUPS DO NORDESTE BRASILEIRO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Gestão de Negócios.

BANCA EXAMINADORA

Dr^a Maria Elena Leon Olave
Universidade Federal de Sergipe
Presidente (Orientadora)

Dr^a Aline França de Abreu
Universidade Federal de Sergipe
(Co-orientadora)

Dr^a Débora Eleonora Pereira da Silva
Universidade Federal de Sergipe
Membro Interno

Dr^a Dalila Xavier de França
Universidade Federal de Sergipe
Membro Externo

**SÃO CRISTÓVÃO
2018**



**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE**

MESTRANDO (A): JOENISON BATISTA DA SILVA

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: "A RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS MENTAIS DOS
EMPREENDEDORES E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE STARTUPS DO
NORDESTE BRASILEIRO".

DATA DA DEFESA: 21/02/2018 HORA: 14:00

EXAMINADORES:

1. Prof. Dr. MARIA ELENA LEON OLAVE (Orientadora)
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
2. Prof. Dr. ALINE FRANÇA DE ABREU (Co-Orientadora)
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
3. Prof. Dr. DÉBORA ELEONORA PEREIRA DA SILVA (Membro Interno)
PROPADM - Universidade Federal de Sergipe
4. Prof. Dr. DALILA XAVIER DE FRANÇA (Membro Externo)
DPS - Universidade Federal de Sergipe

PARECER COMPREENSIVO: Depois de avaliarmos o Trabalho da Dissertação e realizados os
ritos acadêmicos da defesa, em que o candidato apresentou em sessão pública seu trabalho de
Pesquisa e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em
sessão privada, o seguinte conceito:

☒ APROVADO (A)
☐ REPROVADO (A)

Assinados pelas partes:


Orientadora - PROPADM/UFS


Co-Orientadora - PROPADM/UFS


Membro Interno - PROPADM/UFS


Membro Externo - DPS/UFS


Aluno (a) do PROPADM

São Cristóvão, 21 de Fevereiro de 2018.

Dedico este trabalho a todos que me acompanharam e me incentivaram nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

A conclusão dessa dissertação representa antes de mais nada uma realização pessoal, construída com muito empenho e dedicação em busca do desejo de ser mestre.

Sabe-se que para a construção de qualquer coisa na vida, necessitamos do apoio de outras pessoas, as quais, direta ou indiretamente, nos acompanham e nos incentivam em nossa caminhada.

Agradeço especialmente:

À minha orientadora, Professora Dr^a Maria Elena Leon Olave, pela qual possuo um enorme carinho e respeito imenso, sendo uma grande fonte de inspiração pessoal e profissional. Agradeço pela oportunidade, foi um grande privilégio ser seu orientando. Agradeço por todos os momentos de disponibilidade para sanar minhas dúvidas e me direcionar pelo melhor caminho. Agradeço acima de tudo, pela confiança a mim disponibilizada, dando-me autonomia e confiando nas minhas ideias para a construção dessa dissertação. Muito obrigado, sua orientação foi fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui.

À minha co-orientadora, Professora Dr^a Aline França de Abreu, por todo conhecimento a mim disponibilizado, tanto na disciplina cursada, como no desenvolvimento dessa dissertação.

Aos demais professores do PROPADM, em especial àqueles que tive a oportunidade de cursar suas disciplinas: Dr. Moisés Araújo Almeida, Dr^a Débora Eleonora Pereira da Silva, Dr^a Ludmilla Meyer Montenegro, Dr^a Rivanda Meira Teixeira e Dr^a Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas, por todo conhecimento compartilhado nas disciplinas, proporcionando a ampliação da minha visão do mundo.

À professora Dr^a Dalila Xavier de França, por ter aceito participar da minha banca, bem como por todas as contribuições que proporcionaram o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos amigos que construí no decorrer desse mestrado, os quais demonstraram um grande companheirismo nesses dois anos, em especial: Ronalty, Magno, Flávia,

Adrianne, Fabiane, Lea Cristina, Sandra e Caroline. Muito obrigado meus amigos, sem vocês eu não conseguiria. A amizade que construímos levarei por toda a minha vida.

À todos os empreendedores(as) que se disponibilizaram a participar da minha pesquisa, sem vocês este trabalho não teria acontecido.

Aos meus pais, por todo o apoio disponibilizado. Em especial à minha mãe, Josefa Francisca dos Santos, por sempre acreditar em mim e me apoiar nos diversos momentos em que nem eu mesmo acreditava.

À minha irmã do coração, Lucimary, que durante esses dois anos de mestrado esteve ao meu lado acompanhando muitos dos meus momentos de alegrias e angústias até a finalização dessa dissertação.

À Adriano, pelo incentivo em iniciar a busca pelo meu sonho de ser educador. Agradeço pelo companheirismo em todos esses anos de convívio, em especial nessa etapa do mestrado. Sou muito grato por ter sua presença em minha vida, compartilhando momentos de alegria como esse, mas também estando ao meu lado nos momentos de dificuldade.

À Capes, pelo apoio financeiro.

À Deus, especialmente pelo dom da vida. Sou eternamente grato por todas as conquistas alcançadas, sem a sua presença nada seria possível.

À todos, deixo um imenso abraço de gratidão!

RESUMO

A forma como o cenário econômico está estruturado, pode ser considerado fator central na investigação dos aspectos relacionados ao desempenho organizacional. Entretanto, os aspectos internos à organização podem também ser fatores influenciadores do desempenho, como por exemplo, os modelos mentais dos empreendedores. Os modelos mentais representam a estruturação perceptiva dos gestores acerca das decisões a serem tomadas no âmbito organizacional e que podem acabar refletindo no sucesso ou fracasso empresarial. Diante disso, essa pesquisa teve como objetivo principal verificar a relação entre os modelos mentais e o desempenho organizacional de *startups* do nordeste brasileiro, com base no modelo de De Toni *et al.*, (2014). Essa investigação tornou-se relevante, tendo em vista a alta taxa de mortalidade das *startups* brasileiras, chegando a cerca de 25% em seu primeiro ano de atuação e 50% antes de completar 4 anos no mercado (ARRUDA *et al.*, 2012). A metodologia adotada na pesquisa foi de caráter qualitativa-quantitativa (abordagem mista), sendo dividida em duas etapas. A primeira etapa foi constituída de entrevistas semiestruturadas com 5 (cinco) empreendedores/gestores de *startups* do Nordeste brasileiro, visando analisar a percepção destes indivíduos no tocante às dimensões investigadas. Já na segunda etapa foi realizada uma *survey* com 42 gestores de *startups* do Nordeste brasileiro, sendo adotado um questionário do tipo *Likert de 5 (cinco)* pontos, relacionando o fator desempenho organizacional às dimensões formadoras dos modelos mentais propostas por De Toni *et al.*, (2014), sendo elas: Conhecimentos, Habilidades Emocionais, Mente Linear, Relacionamentos, Missão e Estratégia, Criatividade e Inovação e Vocação. Na etapa qualitativa constatou-se uma forte ligação entre a percepção dos gestores/empreendedores entrevistados e as dimensões formadoras dos modelos mentais como direcionadoras do desempenho. Dentre as 7 (sete) dimensões analisadas observou-se que as dimensões criatividade/ inovação e vocação demandaram de maior entusiasmo nas verbalizações dos entrevistados, demonstrando que a busca constante por inovar e a satisfação em gerir seu próprio empreendimento são fatores essenciais na busca pelo melhor desempenho. Ao final da análise qualitativa, foi possível elaborar um modelo adaptado do original proposto por De Toni *et al.*, (2014), trazendo nesse modelo adaptado subcategorias que compõem as respectivas dimensões, as quais foram captadas por meio das conversas com os entrevistados. Em um segundo momento, já na etapa quantitativa, foram realizados testes de estatística descritiva visando identificar estatisticamente uma relação entre os modelos mentais e o aspecto desempenho organizacional. Os resultados demonstraram que todas as dimensões investigadas possuem altas taxas de concordância por parte dos respondentes no que concerne à sua ligação com o desempenho das *startups*. Chegou-se à constatação de que as dimensões com maior relação com o fator desempenho foram Vocação com uma média geral de 4,70 e a dimensão Criatividade/Inovação com uma média geral de 4,47. Com isso, nota-se que houve uma coerência entre os resultados obtidos nas duas etapas da pesquisa. Dentre todas as dimensões investigadas, a dimensão Habilidades Emocionais foi a que demonstrou o menor índice de relação com o desempenho organizacional com uma média de 3,97. Entretanto, mesmo sendo a dimensão que obteve a menor média de concordância, seu índice ainda indica uma boa

concordância quanto à sua ligação com o desempenho organizacional. Esta pesquisa trouxe contribuições para o desenvolvimento de estudos que interliguem as áreas da administração e da psicologia. Além disso, trouxe uma ampliação no tocante às investigações relacionadas aos modelos mentais de gestores/empreendedores de *startups* e sua relação com o fator desempenho organizacional.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional. Modelos Mentais. Região Nordeste do Brasil. Percepção. *Startups*.

ABSTRACT

The way in which the economic scenario is structured can be considered a central factor in the investigation of aspects related to organizational *performance*. However, internal aspects of the organization can also be influencing factors of *performance*, for example, the mental models of the entrepreneurs. Mental models represent the perceptual structuring of managers about the decisions to be taken in the organizational sphere and that can end up reflecting on the success or failure of the business. The main objective of this research was to verify the relationship between the mental models and the organizational *performance* of *startups* in the Brazilian Northeast, based on the model of De Toni *et al.*, (2014). This research became relevant, considering the high mortality rate of Brazilian *startups*, reaching about 25% in its first year of operation and 50% before completing 4 years in the market (ARRUDA *et al.*, 2012). The methodology adopted in the research was qualitative-quantitative (mixed approach), being divided into two stages. The first stage consisted of semi-structured interviews with 5 (five) entrepreneurs / managers of *startups* in the Brazilian Northeast, aiming to analyze the perception of these individuals regarding the dimensions investigated. In the second stage, a survey was carried out with 42 managers of *startups* in the Brazilian Northeast. A Likert-type questionnaire of 5 (five) points was adopted, relating the organizational *performance* factor to the dimensions of mental models proposed by De Toni *et al.*, (2014), being: Knowledge, Emotional Skills, Linear Mind, Relationships, Mission and Strategy, Creativity and Innovation and Vocation. In the qualitative stage, a strong link was found between the perception of the managers / entrepreneurs interviewed and the dimensions that form the mental models as drivers of *performance*. Among the 7 dimensions analyzed, it was observed that the dimensions of creativity / innovation and vocation demanded more enthusiasm in the interviewees' statements, demonstrating that the constant search for innovation and satisfaction in managing their own enterprise are essential factors in the search for the best *performance*. At the end of the qualitative analysis, it was possible to elaborate a model adapted from the original proposed by De Toni *et al.*, (2014), bringing in this model adapted subcategories that make up the respective dimensions, which were captured through the conversations with the interviewees. In a second moment, already in the quantitative stage, descriptive statistical tests were carried out aiming to statistically identify a relation between the mental models and the organizational *performance* aspect. The results showed that all the dimensions investigated have high agreement rates on the part of the respondents regarding their connection with the *performance* of the *startups*. It was verified that the dimensions with the highest relation to the *performance* factor were Vocation with a general average of 4.70 and the Creativity / Innovation dimension with a general average of 4.47. With this, it is noticed that there was a coherence between the results obtained in the two stages of the research. Among all the dimensions investigated, the Emotional Ability dimension was the one that showed the lowest index of relation with the organizational *performance* with an average of 3.97. However, even though it is the dimension that obtained the lowest mean of agreement, its index still indicates a good agreement on its link to

organizational *performance*. This research has contributed to the development of studies that interrelate the areas of administration and psychology. In addition, it has provided an expansion in the investigations related to the mental models of managers / entrepreneurs of *startups* and their relation with the organizational *performance* factor.

Key words: Organizational *Performance*. Mental Models. Northeast Region of Brazil. Perception. *Startups*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Características das Startups.....	28
Quadro 2 - Evolução do Campo de Estudos do Desempenho Organizacional	32
Quadro 3 - Estudos sobre Avaliação de Desempenho.....	41
Quadro 4 - Capacidades Intelectuais da Mente Humana.....	44
Quadro 5 - Tipos de Percepção	45
Quadro 6 - Pilares dos Modelos Mentais de Equipe (MME).....	62
Quadro 7 - Delineamento da Pesquisa	82
Quadro 8 - Distribuição das Startups	83
Quadro 9 - Modelos de Negócios Adotados.....	84
Quadro 10 - Mercados de Atuação	84
Quadro 11 - Etapas da Análise de Conteúdo	92
Quadro 12 - Resumo do Tratamento dos Dados da Etapa Quantitativa	95
Quadro 13 - Gestores Entrevistados na Pesquisa	96
Quadro 14 - Verbalizações Sobre Conhecimentos Técnicos	99
Quadro 15 - Verbalizações sobre Experiências Anteriores	101
Quadro 16 - Verbalizações Sobre o Aspecto Flexibilidade	103
Quadro 17 - Verbalizações sobre o Aspecto Relações Familiares.....	112
Quadro 18 - Verbalizações sobre o Aspecto Atualização	116
Quadro 19 - Verbalizações sobre o Aspecto Detecção de Problemas.....	121
Quadro 20 - Verbalizações sobre o Aspecto Gestão Estruturada	125
Quadro 21 - Percepção dos Gestores Entrevistados	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Conhecimentos.....	136
Tabela 2 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Habilidades Emocionais	137
Tabela 3 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Mente Linear.....	138
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Relacionamentos.....	138
Tabela 5 - Tabela de Frequências.....	139
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Missão e Estratégia	139
Tabela 7 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Criatividade e Inovação	140
Tabela 8 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Vocação	141
Tabela 9 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Crescimento	142
Tabela 10 - Estatísticas Descritivas dos Fatores Críticos de Sucesso.....	143
Tabela 11 - Estatísticas Descritivas Gerais	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Referencial Teórico	25
Figura 2 - Modelo de Indicador de Desempenho Global - Environment (IDG-E).....	37
Figura 3 - Articulação entre Inovação, Recursos e Competências.....	38
Figura 4 - Modelo de Avaliação do Desempenho com Base nos Modelos Mentais ..	39
Figura 5 - Escada da Inferência dos Modelos Mentais.....	59
Figura 6 - Modelo de Escolhas Estratégicas	74
Figura 7 - Variáveis Referentes à Dimensão Conhecimentos.....	97
Figura 8 - Aspectos Observados na Dimensão Habilidades Emocionais	102
Figura 9 - Verbalizações Sobre a Propensão ao Risco	106
Figura 10 - Aspectos Observados na Dimensão Relacionamentos	111
Figura 11 - Captação de Informações e Conhecimentos	116
Figura 12 - Aspectos Observados na Dimensão Criatividade e Inovação.....	119
Figura 13 - Modelo Adaptado.....	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de Respondentes por Estado	132
Gráfico 2 - Faturamento Anual das <i>Startups</i>	133
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos Respondentes	134
Gráfico 4 - Ano de Fundação das <i>Startups</i>	134
Gráfico 5 - Número de Colaboradores	135

LISTA DE ABREVIACÕES

ABStartups	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Commerce</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
IDG-E	Indicador de Desempenho Global – <i>Enviroment</i>
MME	Modelos Mentais de Equipe
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SAAS	<i>Software as a Service</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
StartupBase	Base de Dados da Associação Brasileira de <i>Startups</i>
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

Sumário

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 OBJETIVO GERAL	21
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.3 JUSTIFICATIVA	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 STARTUPS	26
2.1.1 CONCEITO DE STARTUP	26
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DAS STARTUPS	28
2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	30
2.2.1 ORIGEM E CONCEITUAÇÃO	31
2.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO SOBRE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	35
2.2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	39
2.3 A COGNIÇÃO HUMANA – ORIGEM E CONCEITUAÇÃO	43
2.3.1 Os ESTILOS COGNITIVOS	45
2.3.2 ASPECTOS COGNITIVOS NA AÇÃO EMPREENDEDORA	48
2.3.3 ASPECTOS COGNITIVOS NA TOMADA DE DECISÃO	53
2.4 MODELOS MENTAIS	55
2.4.1 ORIGEM E CONCEITUAÇÃO	55
2.4.2 O CAMPO DE INVESTIGAÇÃO DOS MODELOS MENTAIS	58
2.5 O MODELO ADOTADO PARA A PESQUISA	65
2.5.1 CONHECIMENTOS	66
2.5.2 HABILIDADES EMOCIONAIS	68
2.5.3 MENTE LINEAR	70
2.5.4 RELACIONAMENTOS	71
2.5.5 MISSÃO E ESTRATÉGIA	72
2.5.6 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	74
2.5.7 VOCAÇÃO	76
3 METODOLOGIA	79
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	79
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA FONTE DE DADOS DA PESQUISA	82
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	85
3.4 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	86
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS	88
3.5.1 PESQUISA QUALITATIVA	89
3.5.2 PESQUISA QUANTITATIVA	90
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	91
3.6.1 PESQUISA QUALITATIVA	91
3.6.2 PESQUISA QUANTITATIVA	93
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA	96
4.1.1 DIMENSÃO CONHECIMENTOS	97
4.1.2 HABILIDADES EMOCIONAIS	102
4.1.3 DIMENSÃO MENTE LINEAR	107

4.1.4 DIMENSÃO RELACIONAMENTOS	111
4.1.5 DIMENSÃO MISSÃO E ESTRATÉGIA	115
4.1.6 DIMENSÃO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	119
4.1.7 DIMENSÃO VOCAÇÃO	122
4.1.8 DIMENSÃO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	124
4.1.9 RESUMO DA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES.....	126
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA.....	131
4.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	132
4.2.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS	136
5 CONCLUSÕES	146
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	152
REFERÊNCIAS	153
ANEXOS	173
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA ETAPA QUANTITATIVA	173
ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA DA ETAPA QUALITATIVA....	177

1 INTRODUÇÃO

Devido às contínuas modificações do meio ambiente no qual se encontram inseridas as organizações atuais, sejam estas ocasionadas pelas mudanças no cenário econômico, ou pela introdução de novas tecnologias, é palpável o fato das empresas passarem a atuar em ambientes altamente complexos e de alto risco, ensejando a constante necessidade de que os seus empreendedores tomem decisões certas.

Para que a melhor decisão seja tomada, os empreendedores costumam utilizar os conhecimentos disponíveis, assim como também utilizam seus mecanismos mentais, de forma que o seu melhor uso compense a limitação de algumas informações (BARON, 2002). Sendo assim, ao se tomar uma decisão, a mente humana tenderá a fazer avaliações com base em seus valores internos, conhecimentos e vivências, analisando quais os possíveis danos que sua decisão poderá causar no sucesso ou fracasso empresarial (MEIRELES; SANCHES, 2009).

Quando se fala em sucesso empresarial, percebe-se que este é um fator almejado em qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Tratando-se de empresas *startups* no cenário brasileiro, as mesmas passaram a ganhar maior notoriedade como sendo um formato de empreendimento crucial para a consolidação da competitividade. Entretanto, mesmo com o crescimento da representatividade das novas empresas *startups* no mercado, percebe-se que sua taxa de insucesso é muito alta (SILVA, 2016). De acordo com Gitahy (2013), baseando-se em estudo realizado pelo Instituto de Pesquisas Americanas Allmand Law, em seu primeiro ano de atuação, a taxa de mortalidade de *startups* de tecnologia pelo mundo se aproxima de 90%, evidenciando uma alta fragilidade no que concerne ao desempenho desses empreendimentos.

De acordo com Koerich, Cancellier e Tezza (2015), o construto desempenho organizacional pode ser observado como um eixo investigativo já consolidado a algum tempo no campo de pesquisas em administração. Porém, quando falamos em medição e avaliação desse desempenho, Barbosa e Cintra (2012) o consideram como um tema atual, o qual é tido como um mecanismo capaz de possibilitar o aprimoramento e melhora na gestão organizacional.

Os mecanismos de mensuração do desempenho são vistos por Tomei e Riche (2016) como sendo instrumentos indispensáveis para as organizações, tendo em vista que os mesmos podem possibilitar o monitoramento da real situação da empresa e com isso o desenvolvimento de planejamentos estratégicos quando necessário. Entretanto, deve-se salientar que para uma boa avaliação do desempenho organizacional, é necessária a escolha certa dos indicadores a serem avaliados, o que é considerada como a etapa mais dificultosa desse processo de mensuração (CHAVES; ALCÂNTARA; ASSUMPÇÃO, 2008).

Pode-se observar, que quando se fala em bom desempenho organizacional, as atenções se voltam quase que exclusivamente para a análise dos dados contábeis e financeiros das empresas. Entretanto, com a evolução nos estudos sobre os fatores influenciadores do desempenho, outros indicadores passaram a ganhar destaque, como por exemplo, os fatores subjetivos (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2010; NORREKLIT, 2000; DAMKE *et al.*, 2016). Com isso, Lizote, Verdinelli e Nascimento (2015) explicitam que os indicadores subjetivos podem ser utilizados como base para a mensuração do desempenho quando se tornar impossível a obtenção de dados contábeis e financeiros da empresa.

Sendo assim, e tendo em vista que os aspectos subjetivos passaram a ter grande destaque no que concerne à avaliação e mensuração do desempenho, passou-se a questionar se seria possível que os aspectos pertinentes à mente humana, mais especificamente às suas percepções, poderiam ter relação com o sucesso ou fracasso empresarial. Ou seja, a mente de um empreendedor estará sendo vista como o foco direcionador das decisões organizacionais, as quais poderão, de acordo com o modelo mental de cada empreendedor, impactar no desempenho organizacional.

Os estudos voltados para a investigação da mente humana começaram a se destacar no campo da psicologia, o qual conta com uma ampla lista de abordagens, como por exemplo, no âmbito comportamental, psicanalítica, fenomenológico, humanista e cognitivista. Essa última, a psicologia cognitiva, vem sendo considerada como um dos ramos mais promissores e atuais da investigação científica, a qual vem ocupando um considerável espaço investigativo desde a década de 1950 (MIRA; MARQUES, 2016).

De acordo com os autores Lima e Filho (2008), esse campo de investigação teve seu eixo teórico pautado na realização de estudos oriundos de diversas áreas, as quais, usufruindo dos pressupostos básicos da psicologia cognitiva, passaram a buscar respostas para as indagações pertinentes ao conhecimento humano, ou seja, na tentativa de averiguar como as informações auferidas pelas pessoas são absorvidas, armazenadas e posteriormente processadas.

Conforme Schaefer e Minello (2017), estudos relacionados com a mentalidade empreendedora vem despertando o interesse de estudiosos das diferentes áreas do conhecimento (educação, administração, psicologia, dentre outras). Para os autores, estudos que abordem os aspectos oriundos da subjetividade dos empreendedores são de grande importância no tocante à busca por entender a maneira de agir desses indivíduos.

Dentre as diversas áreas do conhecimento que se utilizaram dos mecanismos cognitivos em sua investigação, podem-se destacar o campo da Estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; ARMSTRONG, COOLS, SANDLER-SMITH, 2012); Psicologia (McCLELLAND, 1965); Educação (VIEIRA JUNIOR, COLVARA, 2010; ERROBIDART *et al.*, 2013) e Administração (CIDADE *et al.*, 2011; PEREIRA, LOBLER, SIMONETTO, 2010; MATHIEU *et al.*, 2005; MOHAMMED, FERZANDI, HAMILTON, 2010).

Com isso, percebe-se que os mecanismos mentais das pessoas estão sendo vistos como fatores preponderantes na investigação desses estudos, evidenciando, conforme Lima e Filho (2008), a ampla utilização dos aspectos relacionados ao pensamento, à memória e principalmente à percepção dos indivíduos investigados.

No campo da administração, tem-se que o processo para empreender está correlacionado com a ação humana, ou seja, o ser empreendedor será constantemente estimulado a buscar novas oportunidades de acordo com a sua cognição individual. Com isso, tem-se que o mecanismo cognitivo do empreendedor está sendo visto como o grande estimulador no desenvolvimento de novos negócios (HECHAVARRIA; RENKO; MATTHEWS, 2012).

Conforme Chen, Chang e Lo (2015), no âmbito da ação empreendedora, a percepção dos empreendedores é retratada como modelos mentais. Esses modelos

serão os responsáveis por possibilitar a coleta e processamento de informações necessárias para o desenvolvimento de novas oportunidades, assim como para a captação de recursos indispensáveis para a sustentabilidade de sua empresa. Sendo assim, estudos nessa vertente dos modelos mentais estão contribuindo no tocante à compreensão de algumas vertentes dos estudos organizacionais (SCHAEFER e MINELLO, 2017).

Os modelos mentais das pessoas são responsáveis pelas ações que cada uma executa em sua vida, ou seja, é por meio deles que se estrutura a forma como as pessoas enxergam as coisas, captam as informações pertinentes a ela, e como irá interpretar essa situação (COVEY, 2008). Esses modelos mentais são entendidos por Mioranza (2012) como sendo representações análogas ao mundo exterior. Para o autor, ao serem captadas informações atinentes ao ambiente externo, a mente humana incorpora essas informações e constrói seus modelos mentais, ou seja, a sua percepção acerca daquela realidade ora observada.

Diante dessas evidências, Cortez (2016) expõe que os fatores perceptivos podem vir a afetar diretamente o sucesso do empreendedor, bem como o sucesso ou fracasso organizacional. Com isso, os modelos mentais, evidenciados na percepção individual dos empreendedores, são vistos como indicadores potenciais de investigação no que concerne ao desempenho organizacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A capacidade de se enxergar novas oportunidades, bem como de ser capaz de gerenciá-las e colocá-las em prática em um ambiente de risco e extrema complexidade, vem exigindo cada vez mais que os aspectos perceptivos dos atores envolvidos sejam analisados. Pois, ao se defrontarem com a necessidade constante de se tomar as melhores decisões para seu negócio, esses indivíduos poderão estar se utilizando de sua percepção como direcionador nesse processo de escolha. Salienta-se que do ponto de vista psicológico, a tomada de decisão é influenciada pelos aspectos afetivos e cognitivos, sendo esse último o objeto de trabalho dessa pesquisa.

Tendo em vista que a maioria dos estudos voltados para a investigação do desempenho organizacional estão basicamente alicerçados nos indicadores financeiros, e que os aspectos cognitivos passaram a demandar de um grande interesse no que concerne aos indicadores subjetivos de avaliação, a seguinte questão de pesquisa foi elaborada visando nortear esse estudo:

Como a percepção dos empreendedores se relaciona com o desempenho organizacional de startups da região nordeste do Brasil?

1.2 OBJETIVOS

Conforme evidenciado por Creswell (2010), em um trabalho de investigação científica, os objetivos são desenvolvidos com a finalidade de estabelecer os propósitos, a intenção e o direcionamento da ideia principal do referido estudo. Sendo assim, para nortear o caminho a ser seguido nesse estudo, os seguintes objetivos foram elaborados:

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a relação entre os modelos mentais de empreendedores¹ e o desempenho organizacional de *startups* do nordeste brasileiro, com base no modelo de De Toni *et al.*, (2014).

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral evidenciado, foram desenvolvidos os objetivos específicos:

- a) Analisar a percepção dos empreendedores entrevistados, tendo como base as dimensões propostas por De Toni *et al.*, (2014).

¹ Cabe ressaltar que no caso de empreendimentos Startups, a grande maioria dos empreendedores assumem também o papel de gerência do empreendimento. Sendo assim, nesse estudo os empreendedores foram tratados também como gestores.

- b) Verificar a existência ou não de uma relação entre a percepção dos empreendedores e o fator desempenho organizacional, tomando como base as dimensões adotadas no modelo de *De Toni et.al.*, (2014).
- c) Identificar quais as dimensões dos modelos mentais que possuem maior relação com o fator desempenho organizacional, com base no modelo de *De Toni et al.*, (2014).

1.3 JUSTIFICATIVA

Os empreendimentos do tipo *startup* tiveram seu surgimento em território norte-americano, desenvolvendo-se rapidamente por meio da utilização de modelos de negócios que poderiam ser expandidos facilmente em grande escala. A grande maioria dessas empresas *startups* foram criadas no Vale do Silício, local esse conhecido por agrupar grandes nomes de empresas de base tecnológica como: *Microsoft, Google, Facebook e Apple* (MEDEIROS, 2016).

Nos Estados Unidos, a expansão de empresas *startups* de tecnologia começou a se destacar expressivamente em meados da década de 90, no período que ficou conhecido como “bolha da internet”. Já no contexto brasileiro, esse tipo de empreendimento mostrou seu potencial no início dos anos 2000, porém, só passou a demonstrar verdadeiras chances de crescimento a partir de 2010 (ALVES, 2013), proporcionando a criação de diversos polos de incentivo e formação de *startups* por todo o território brasileiro (SILVA *et al.*, 2015).

Isso pode ser evidenciado também pelo crescimento na taxa do empreendedorismo no país, que conforme dados do Sebrae (2015) chegou a um percentual de 39,3%, sendo considerada a maior taxa entre 2001 e 2014.

Nos últimos anos, as *startups* ganharam maior visibilidade devido ao crescimento substancial no número de empreendimentos criados, conforme pode ser observado na base de dados da Associação Brasileira de *Startups*, a qual possui atualmente 4.219 *startups* cadastradas (STARTUPBASE, 2017). Entretanto, alinhada a essa alta taxa de crescimento, percebe-se que a mortalidade de empresas *startups* em seu primeiro ano de atuação apresentam índices alarmantes.

No que tange à mortalidade de empresas *startups*, os autores Arruda *et al.*, (2012), ancorados nos dados da pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, evidenciaram que cerca de 25% destas empresas não conseguem ultrapassar seu primeiro ano de atividade e que cerca de 50% das *startups* criadas não chegam a ultrapassar os 4 anos de atuação no mercado. Com isso, justifica-se a investigação dos fatores que estariam sendo responsáveis pelo baixo desempenho organizacional.

Para Arruda *et al.*, (2012), esses níveis de mortalidade podem estar relacionados com diversos fatores, como por exemplo, a quantidade de capital investido, os locais onde foram instaladas e a quantidade de sócios. Outro fator de grande importância relatado pelos autores como influenciadores do desempenho das *startups* está ligado às percepções dos empreendedores, aspecto que foi abordado nesta pesquisa. Sendo assim, enxergou-se a possibilidade da realização de estudos voltados para a compreensão da cognição dos empreendedores como aspecto influenciador do desempenho organizacional.

Conforme sugerido por Dias *et al.*, (2014 p. 142), estudos com essa temática podem ser desenvolvidos e aplicados “à distintas empresas e de maneira quantitativa, em um determinado setor do mercado, para que seja possível identificar quais as principais dimensões do modelo proposto, contribuem diretamente no desempenho organizacional”.

Pesquisas atinentes à essa temática vêm demonstrando que os modelos mentais representam a forma de enxergar o mundo e que influenciam consequentemente no comportamento das pessoas. Sendo assim, de acordo com De Toni *et al.*, (2014) torna-se importante o desenvolvimento de pesquisas que identifiquem as dimensões relacionadas à maneira de pensar dos empreendedores.

Salienta-se que essa pesquisa abordou a temática dos modelos mentais dos empreendedores de empresas *startups* da região nordeste do Brasil.

Do ponto de vista acadêmico, esse estudo contribuiu para o desenvolvimento do campo de estudos sobre as *startups*, trazendo como diferencial, a investigação da relação entre os aspectos cognitivos dos empreendedores e o desempenho desse tipo de empresa.

Já do ponto de vista prático, esse estudo contribui para o entendimento desse tipo de negócio, tendo em vista que irá possibilitar também na melhor compreensão de como os aspectos cognitivos (modelos mentais) dos empreendedores pode direcionar os resultados obtidos por suas empresas. Além disso, esse estudo permitirá que as associações de classe usem os resultados para disseminar esse conhecimento entre os seus participantes.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Tendo em vista a vinculação à linha de pesquisa “Empreendedorismo e Pequenas Empresas”, esse estudo se justifica pelo fato de trazer contribuições acerca da maneira que os empreendedores de *startups* compreendem o fator desempenho organizacional. Retratando os aspectos oriundos da psicologia cognitiva, esse estudo busca abranger a interligação entre os campos de investigação da psicologia e da administração.

Dessa forma, essa dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo eles: (1) Introdução, (2) Referencial Teórico, (3) Metodologia, (4) Análise e Discussão dos Resultados e (5) Considerações Finais. Na Introdução foi apresentada a contextualização da pesquisa, evidenciando o problema, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa.

O segundo capítulo traz o referencial teórico, onde foram abordadas as conceituações que norteiam a pesquisa, ou seja: *Startups*, desempenho organizacional, cognição humana e modelos mentais.

Já o terceiro capítulo retrata os procedimentos metodológicos a serem adotados, abordando o delineamento da pesquisa, a caracterização da base de dados da pesquisa, o universo e a amostra, os instrumentos de coleta e tratamento dos dados.

O quarto capítulo traz a análise e discussão dos resultados da pesquisa, evidenciando tanto os resultados obtidos na etapa qualitativa, como também por meio da etapa quantitativa do estudo.

Por fim, após serem feitas as inferências pertinentes à interpretação dos dados, o último capítulo evidencia as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar início ao estudo sobre a influência dos modelos mentais dos empreendedores sobre desempenho organizacional, tornou-se necessário contextualizar os temas abordados. Sendo assim, esse capítulo está composto pela revisão da literatura acerca dos campos do conhecimento abordados nessa pesquisa.

Conforme pode ser observado na figura 1, essa revisão da literatura teve início no campo das *startups*, objeto de análise dessa pesquisa, onde foram abordados aspectos conceituais acerca desse tipo de negócio, bem como suas principais características.

Figura 1 - Estrutura do Referencial Teórico



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Posteriormente, foram abordados os aspectos pertinentes ao desempenho organizacional, trazendo a priori, como se deu a origem, difusão e conceituação

dessa área do conhecimento. Ainda nesse tópico, abordaram-se alguns dos diversos modelos de avaliação do desempenho, os quais podem se utilizar de indicadores objetivos e subjetivos.

Em seguida, a revisão da literatura adentrou no campo da psicologia cognitiva, cujo intuito é o de apresentar aos leitores uma introdução sobre o funcionamento da mente humana. Nesse tópico foram abordados ainda os aspectos da cognição presentes na ação empreendedora e na tomada de decisão, visando fazer uma ligação entre as áreas do empreendedorismo e cognição.

Seguindo no cerne dos indicadores subjetivos, o penúltimo tópico do referencial teórico abordou os modelos mentais, os quais foram tidos como indicadores utilizados nessa pesquisa. Em decorrência disso, o último tópico apresentou o detalhamento das dimensões dos modelos mentais com base no modelo que foi adotado na pesquisa.

2.1 *STARTUPS*

Nesse tópico foram abordados os aspectos pertinentes às empresas *startups*, evidenciando a conceito e as características desse tipo de empreendimento.

2.1.1 CONCEITO DE *STARTUP*

O termo *startup* teve sua origem com a grande notoriedade que as empresas comerciais de eletrônico ganharam entre os anos de 1996 e 2001 (CARVALHO; RIBEIRO; CUNHA, 2015). De acordo com Xavier (2015), o surgimento desse novo modelo de empreendimento ocorreu nos estados Unidos no que ficou denominado como sendo a “era ponto com” (.com), uma referência ao crescimento substancial das empresas de tecnologia.

Corroborando com esses autores, Cavazza *et al.*, (2016) elucidaram que o termo *startup*, bem como a sua conceituação, passou a ser difundida no início da década de 90. Para os autores, por se tratarem de empresas nascentes, as *startups* geralmente não possuíam rotinas estabelecidas como é visível em empresas de maior porte. Sendo assim, para que sua sobrevivência pudesse se tornar possível,

as *startups* geralmente necessitavam da obtenção de investimentos externos para que com isso fosse possível alcançar bons desempenhos e se manter atuante.

No que concerne à definição desse novo modelo de negócio, diversos autores trouxeram suas contribuições para a sua conceituação. De uma forma clara e sucinta, baseando-se nos trabalhos de diversos outros autores, Felizola (2016, p. 19) conceitua as *startups* da seguinte forma:

Organizações de pequeno porte, com modelos de negócios arrojados e replicáveis, em processo de lançamento ou com pouco tempo de funcionamento, com alto potencial de escalabilidade e foco voltado para as atividades de pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras.

Para esta pesquisa, adotou-se o conceito de Torres e Souza (2016), os quais definem as *startups* como sendo um mecanismo catalizador de ideias, cuja pretensão é transformá-las em produtos/serviços vendáveis para o mercado. Para os autores, pode-se associar as *startups* com empresas que estão iniciando no mercado, cujo intuito é buscar identificar possíveis mercados alvos para ofertar seus produtos dotados de inovação, ressaltando que estas se encontram em um cenário de extrema incerteza. Conforme explanado por Ries (2012), devido ao fato do produto ser dotado de grande inovação, o grau de incerteza para lançá-lo será muito maior tendo em vista que o mercado ainda não o conhece.

Sendo assim, visando solucionar ou ao menos amenizar esse alto grau de incerteza no qual as *startups* estão inseridas, o autor Blank (2013) afirmou que os empreendedores devem se preocupar inicialmente em identificar seus possíveis públicos alvos, conhecer as vantagens que seu produtos levarão para os possíveis consumidores e de que forma estes irão se engajar para conseguir chamar a atenção dos clientes para o seu produto, tudo isso antes mesmo de ser desenvolvida sua tecnologia.

Conforme Harrigan, Ramsey e Ibbotson (2012), a *startup* pode ser vista como o processo de iniciar algo novo em qualquer ramo de atuação, não sendo obrigatoriamente do ramo tecnológico, desde que sua finalidade seja lançar ideias inovadoras no mercado.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DAS *STARTUPS*

Pertinente às características principais das *startups*, Sutton (2000), em seu estudo, elencou os principais aspectos que são evidenciados nesse tipo de empreendimento, conforme observado no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Principais Características das *Startups*

Características	Definição
Pouca experiência	Esse é o fator mais recorrente entre as <i>startups</i> , tendo em vista que geralmente são novas empresas que estão surgindo no mercado, ou mesmo que já estejam, possuem menor experiência acumulada do que as demais organizações.
Limitação de recursos	Geralmente esse modelo de empresa é pautado em uma grande limitação de recursos, principalmente de capital para iniciar suas atividades. E mesmo com os poucos recursos disponíveis, estes são utilizados para tornar o produto conhecido no mercado (divulgação) na tentativa de conseguir alianças estratégicas.
Múltipla Influência	Qualquer empresa, seja de qualquer ramo ou porte, sofre influências tanto do ambiente interno quando do externo. Entretanto, as <i>startups</i> , mais que qualquer outra empresa, sofrem constantemente maiores influências desses meios (clientes, concorrentes, investidores), o que as colocam em uma necessidade de reajuste constante.
Tecnologias e mercados dinâmicos	Geralmente as <i>startups</i> desenvolvem ou se utilizam de novas tecnologias com a finalidade de adentrar em mercados cujo retorno seja possivelmente maior.

Fonte: Adaptado de Sutton (2000)

Conforme Torres e Souza (2016), o interesse em entender o funcionamento das *startups* vem ganhando destaque e se difundindo nas diversas áreas do conhecimento, e isso vem acontecendo devido à grande visibilidade que esse novo meio de empreender ganhou nos últimos tempos. Para os autores, esse grande crescimento se dá também em decorrência de que as *startups* são tidas como impulsionadoras do crescimento econômico e também tecnológico dos locais onde estão situadas. Ou seja, esses empreendimentos dotados de altos graus de inovação, são tidos como possibilidades de aferição de renda e desenvolvimento social das suas regiões de origem.

A interação entre os aspectos de empreendedorismo e inovação tornaram-se crescentes nos últimos tempos, fatores esses que inter-relacionados representam a estrutura ideal para as *startups*. Sendo assim, com base nessa combinação, passaram a surgir ambientes altamente especializados cujo intuito é o de estimular o

desenvolvimento de novos empreendimentos, sendo esses ambientes denominados de parques tecnológicos, incubadoras e as mais recentes denominadas de aceleradoras de negócios (RIBEIRO; PLONSKI; ORTEGA, 2015). De acordo com Cohen e Hochberg (2014), as incubadoras possuem como foco principal possibilitar que as empresas nascentes sejam acolhidas em um local propício para seu crescimento, fornecendo para elas um espaço consideravelmente protegido contra as forças de mercado, o que seria muito mais difícil se estivesse atuando sozinhas. Já as aceleradoras, diferentemente das incubadoras, tendem a visionar uma rápida interação e adaptação das *startups* com o mercado.

Chandra e Fealey (2009) salientam que esses ambientes são instituições capazes de fornecer serviços tangíveis e intangíveis para as *startups*. Como aspectos tangíveis, os autores elencam o fornecimento de espaço físico para a instalação de escritório e o compartilhamento de ambientes e de equipamentos. Já no que se refere aos aspectos intangíveis, pode-se destacar a disponibilidade de consultores e especialistas das diversas áreas necessárias para o bom funcionamento de uma empresa, como por exemplo, contabilidade, marketing, jurídica, dentre outras. Sendo assim, autores como Bluestein e Barret (2010) e Katz e Green (2009) evidenciam que o fornecimento de mentores de qualidade no início de implantação de uma nova *startup* pode ser tido como ingrediente essencial para o sucesso desses empreendimentos.

As *startups* possuem como um dos objetivos primordiais a busca por obter determinada sustentabilidade em suas finanças. Tendo em vista que as mesmas encontram-se inseridas em cenários de grande incerteza e risco, torna-se necessário que seu giro de capital seja acelerado (curto prazo), para obter margem de lucros que possibilitem a geração de mais receitas. Isso tornará a empresa atraente para que os investidores possam aportar capital nesse novo negócio, o que levaria a *startup* a diminuir consideravelmente os seus riscos e incertezas iniciais (BYGRAVE; ZACHARAKIS, 2010).

Nesse mesmo cerne, os autores Carvalho *et al.*, (2014) ressaltam que estas empresas são criadas por meio do aporte de capital advindo de outras empresas, de reservas advindas de pessoas físicas ou até mesmo de captação de recursos por meio das instituições financeiras, o que acaba por resultar na necessidade de gerar

retornos para seus investidores. Conforme corroborado por Luzio (2011), independente de como se deu a inserção de recursos para o desenvolvimento da *startup*, essa deverá ter como objetivo primordial a geração de retornos aos seus investidores.

Já na visão de Nager, Nelson e Nouyrigat (2013) as *startups* possuem como foco principal a atribuição para o crescimento rápido, não sendo necessariamente obrigada a atuar no ramo tecnológico e nem ser aportada por capital de terceiros para dar continuidade às suas atividades. Ou seja, para esses autores o que de fato diferencia as *startups* de outras empresas é exatamente sua possibilidade de alcançar crescimento rapidamente. Contrapondo essa ideia, Blank (2013) salientou que as *startups* não precisam necessariamente obter esse crescimento em tempo acelerado, pois, conforme o autor, torna-se de maior importância a execução de diversos testes com o intuito de identificar o modelo de negócio mais apropriado para a *startup* e só então começar seu processo de crescimento em escalada.

Para Motayama e Waltkins (2014) essa fase de arranque para o crescimento está compreendida entre o momento em que o produto inovador é concebido até a sua real comercialização no mercado. Conforme os autores, qualquer *startup* tem seu início pautado na visão de negócios advindos de um ou mais empreendedores, os quais identificam uma lacuna de mercado e com isso passam a desenvolver um novo produto para sanar aquela necessidade. Os autores evidenciam ainda, que torna-se necessário a montagem de um time que auxilie a empresa nesse processo de construção de valor e consequentemente na melhora do seu desempenho organizacional.

Tendo em vista que o referido estudo aborda aspectos oriundos do desempenho de empreendimentos *startups*, a próxima seção abordou as particularidades atinentes à temática do desempenho organizacional.

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Nesse tópico foram estudados os aspectos pertinentes à origem e conceituação do desempenho organizacional. Além disso, será possível compreender como estão

estruturados os diferentes tipos de indicadores utilizados na mensuração do desempenho, bem como alguns dos estudos desenvolvidos nesse campo.

Deve-se ressaltar de antemão que o termo “*performance*”, constantemente utilizado nesse estudo, deverá ser entendido com o mesmo significado atribuído ao termo “desempenho”.

2.2.1 ORIGEM E CONCEITUAÇÃO

Avaliar o desempenho das empresas é um atributo indispensável para que se tenha uma boa gestão, tendo em vista que a cada dia novos desafios passam a dificultar a vida empresarial. Essa avaliação do desempenho está entrelaçada à forma como se atribui valor aos aspectos que cada organização destaca como sendo indispensável para o alcance de seus objetivos (NASCIMENTO *et al.*, 2011). Conforme Munaretto e Corrêa (2016) as empresas estão sendo cada vez mais inseridas em cenários econômicos moldados de extrema complexidade e turbulência, tudo isso devido ao mercado globalizado e a crescente necessidade de inovar de forma tecnológica. Em decorrência disso, as empresas precisam constantemente vir a adotar e implementar mecanismos estratégicos que visem aprimorar, monitorar e controlar o seu desempenho organizacional.

Ao rebuscar a história conceitual pertinente ao campo do desempenho organizacional, o autor Santos (2008), identificou que a priori, o desempenho era visto como a busca por superar metas estabelecidas, ou seja, o bom desempenho estaria nitidamente relacionado à superação dos objetivos da empresa. Posteriormente, já em meados da década de 1970, mais duas correntes voltadas para o desempenho surgiram e ganharam espaço, sendo elas: a mensuração do desempenho em decorrência de estruturas e processos internos eficientes e, a *performance* resultante da capacidade de obtenção de recursos externos à empresa, bem como a capacidade de utilização e adaptação a esses recursos. O autor ainda evidenciou que na década de 1980, ganhou força a ideia de que um bom

desempenho estaria intrinsecamente ligado à satisfação dos *stakeholders*² que se relacionam com a empresa, principalmente, os clientes.

Desta forma, constata-se que o campo de pesquisa voltado para a investigação e medição da *performance* organizacional teve seu crescimento acentuado em meados do século XX (CUNHA; CORRÊA, 2013). Conforme salientado por Coelho *et al.*, (2008), esse campo de estudo ganhou espaço e se difundiu rapidamente no decorrer dos anos, pois, além de funcionar como mecanismos gerenciais, os indicadores funcionam como meios estratégicos para que a empresa mantenha-se sobrevivente no mercado.

Para Cunha e Corrêa (2013) a busca por medir e analisar o desempenho das organizações teve seu surgimento oriundo das ideias positivistas, a qual se respalda em mecanismos matemáticos para dar maior veracidade aos experimentos e investigações dos procedimentos operacionais das empresas. Os autores destacam que esses ideais positivistas retrataram determinada influência no campo de estudos de administração, como é o caso dos estudos clássicos de Taylor e Fayol, os quais traziam aspectos de medição do tempo e a utilização de cálculos para tentar melhorar o eixo produtivo das organizações. Os autores evidenciaram ainda uma cronologia acerca da evolução dos estudos nesse campo, conforme observado no quadro 2:

Quadro 2 - Evolução do Campo de Estudos do Desempenho Organizacional

Década	Estudos
1950	Martindell (1950), em sua pesquisa, já evidenciava a utilização de alguns aspectos padronizados para a avaliação do desempenho. Porém, o autor ainda não dispunha de um eixo conceitual robusto que pudesse sustentar fortemente seu estudo.
1960	Buchele (1962) e outros estudiosos passaram a sentir-se incomodados devido ao uso exclusivo de indicadores financeiros e contábeis para a mensuração do desempenho organizacional. Para o autor, os indicadores atualmente utilizados visavam apenas o desempenho em curto prazo, ao passo que sua ideia era que o desempenho deve ser visto com olhos para o futuro organizacional.
1980 e 1990	Ganhou destaque nesse campo de investigação a busca por desenvolver um modelo avaliativo que pudesse se utilizar de diversas medidas de desempenho (BITITCI <i>et al.</i> , 1998).

Continua

² Os *stakeholders* são todos aqueles indivíduos ou grupos que influenciam os objetivos da organização, ou seja, são todos aqueles que a empresa depende para se manter atuando (FREEMAN, 1984).

Conclusão

Década	Estudos
	Ganhou também espaço a busca por se utilizar de indicadores não financeiros, mesclando-os com os já conhecidos e usuais índices financeiros e contábeis já utilizados (VAVIO, 1999).
Início dos anos 2000	Caracterizaram-se nesse início de década os modelos de avaliação de desempenho cujo foco estava atrelado aos <i>stakeholders</i> da organização. Destacam-se nessa década os modelos voltados para o aspecto social e ambiental, bem como aqueles voltados para os interesses dos clientes.

Fonte: Adaptado de Cunha e Corrêa (2013, p. 487-488)

Percebe-se que desempenho organizacional já vem há muito tempo sendo investigado pelos pesquisadores, porém, conforme observado por Barbosa e Cintra (2012), a medição da *performance* organizacional ainda é considerada um tema atual, o qual é também vislumbrado como um mecanismo de extrema eficácia para aprimorar e melhorar o gerenciamento do negócio. Para estes autores, seja em qualquer setor, o desempenho está entrelaçado à busca por atender às necessidades dos *stakeholders*, corroborando essa ideia com o crescimento acentuado de pesquisas no início do século XXI. Barbosa e Cintra (2012) evidenciam que as empresas do setor privado estão constantemente sendo bombardeadas por um cenário de extrema competitividade, no qual os clientes assumem um papel de atores exigentes em relação aos produtos ofertados. Já no setor público, os déficits fiscais e a constante cobrança por parte da população ensejaram na necessidade de se adotar novos meios de medição do seu desempenho.

Os autores Carneiro *et al.*, (2007) ressaltam que no campo de pesquisa sobre desempenho existe uma quantidade muito grande de definições para a temática, porém, essas diversas definições pouco se entrelaçam a ponto de chegar a um consenso unificado sobre quais os melhores critérios a serem adotados em relação à *performance* organizacional. Em seu estudo, os autores propõem que os objetivos estabelecidos pela empresa sejam os norteadores na busca por desempenho, o qual estaria pautado em quatro construtos essenciais, sendo eles: dados contábeis, os diversos *stakeholders* envolvidos, medidas de valor presente e a visão para a sobrevivência. Corroborando com essa visão, os autores Barbosa e Cintra (2012) salientam que as definições pertinentes ao desempenho organizacional devem ter como norteador os objetivos distintos de cada empresa e mais especificamente em

cada setor. Ou seja, para os autores o desempenho organizacional que se espera de uma empresa comercial é basicamente aquele voltado para os bons resultados de lucratividade, ao passo que empresas governamentais ou aquelas oriundas do terceiro setor terão visões de desempenho distintas de uma empresa capitalista.

No campo da administração, conforme observado por Venkatraman e Ramanujan (1986) e corroborado por Koerich, Cancellier e Tezza (2015), o desempenho tornou-se um assunto constantemente abordado nos estudos, sendo visto como assunto relevante tanto para acadêmicos quanto para os gestores. No cerne acadêmico, as pesquisas dessa área preocupam-se quase que exclusivamente em aspectos terminológicos e conceituais acerca da avaliação de desempenho na busca por melhor compreender esse constructo. Já os pesquisadores organizacionais possuem como direcionamento a busca por conceituar o desempenho organizacional como sendo um aspecto relacionado com a gestão e a eficiência empresarial.

No que se refere ao desempenho das organizações, deve-se deixar evidente a grande importância de se averiguar se os resultados organizacionais estão interligados com as estratégias de gestão estabelecidas no seu cotidiano empresarial (LAVIERI; CUNHA, 2009). Com isso, Chaves, Alcântara e Assumpção (2008) asseveram que mensurar o desempenho torna-se relevante para que a empresa possa averiguar se os objetivos estabelecidos estão sendo corretamente perseguidos e se estão sendo alcançados. Entretanto, Henri (2009) evidenciou em seu estudo que os gestores de topo podem usufruir dessas informações para fazer o monitoramento das atividades organizacionais e com isso programar planos e metas para o alcance dos objetivos propostos. Além disso, o autor destaca que os sistemas de avaliação podem servir de foco de atenção, sinalizando para onde a organização deve manter o seu direcionamento e qual a melhor forma de tomar decisões estratégicas, avaliando quais os melhores caminhos e escolhas a serem feitas.

No próximo tópico foram abordados alguns estudos realizados em áreas distintas acerca do desempenho organizacional, bem como alguns dos mecanismos de avaliação e mensuração desenvolvidos pelos pesquisadores.

2.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO SOBRE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O tema desempenho organizacional é considerado um eixo multidimensional de investigação, conforme Bulgacov e Matitz (2011), esse aspecto multidimensional tem sido visto na literatura como um dos pontos característicos desse campo, pois possibilita que diversas áreas distintas se utilizem dos mecanismos avaliativos para mensurar sua *performance*.

Na área da construção civil, os autores Cattelan, Siluk e Neuenfeldt (2014) desenvolveram estudo com o intuito de mensurar a *performance* organizacional das empresas desse setor com base no “*triple bottom line*”.³ Os autores consideraram que avaliar o desempenho no âmbito da construção civil poderia ser tido como uma eximia ferramenta de tomada de decisão, tendo em vista que essa avaliação levaria em consideração tanto os aspectos econômicos, como também os fatores sociais e ambientais. Conforme evidencia Parrish (2010), os empreendedores tendem a ser motivados para efetuar ações sustentáveis não apenas pelo propósito do bem-estar social. De acordo com o autor, os gestores tenderão a se interessar em desenvolver ações socioambientais a partir do momento que essa contribuição venha a gerar benefícios organizacionais, como por exemplo, ganho de popularidade e consequentemente vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Em estudo realizado por Nascimento, Hoffmann e Farias (2014), foram investigados quais seriam os impactos da influência dos agentes internos e externos na *performance* organizacional das empresas do ramo de saúde no Distrito Federal. Os autores observaram que as empresas do setor de saúde buscam constantemente mecanismos de gestão estratégica com vistas a melhorar o seu desempenho, o qual é medido por fatores tanto externos (políticas governamentais e as regulamentações do mercado), como também em decorrência dos fatores internos (a própria estrutura organizacional, os recursos disponíveis e dados financeiros), além de voltar-se também para os *stakeholders* da empresa.

³ Também chamado de Tripé da Sustentabilidade, adota a ideia de que as empresas precisam voltar suas atenções para três critérios, sendo eles: o ambiental, o social e o econômico. Parte-se do pressuposto de que esses três aspectos precisam interagir de forma holística com o intuito de criar uma imagem ecologicamente sustentável da empresa, retornando consequentemente em resultados positivos (BENITES; POLO, 2013).

Abbate (2012) buscou identificar em seu estudo a influência da orientação para a aprendizagem sobre o desempenho organizacional das empresas. Segundo o autor, as empresas que são detentoras de uma exímia gestão do conhecimento podem ser consideradas como mais eficientes em cenários de turbulência econômica, pois, as mesmas tenderão a ser mais criativas e inovadoras. O autor ainda deixa claro que uma boa gestão do conhecimento pode ser tida como fator de vantagem competitiva para aquelas empresas que estão buscando se destacar no mercado. Ou seja, o gerenciamento das informações e conhecimentos são procedimentos auxiliares da aprendizagem, os quais ao serem bem utilizados, resultarão em uma visão estratégica mais apurada que guiará a empresa ao bom desempenho organizacional.

No que concerne aos mecanismos de medição do desempenho, Tomei e Riche (2016) explanam que são instrumentos vantajosos para as empresas, pois possibilitam melhoras no planejamento estratégico, bem como na monitoração das ações que estão sendo executadas na busca pelo alcance dos objetivos. Esse processo de mensuração do desempenho permite que os gestores organizacionais visionem de forma mais precisa os cenários presentes e futuros ao qual estão inseridos, possibilitando que decisões mais certeiras sejam tomadas.

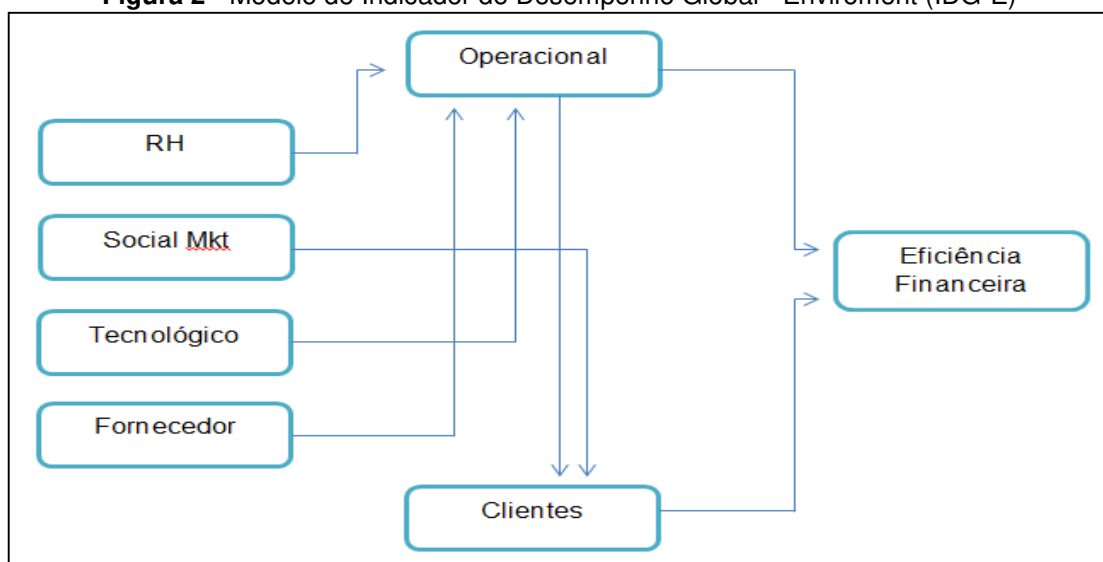
Os autores Garengo, Biazzo e Bititci (2005) evidenciaram em levantamento feito na literatura, que a maioria dos estudos que desenvolveram mecanismos de avaliação do desempenho têm seu foco nas empresas de grande porte. Segundo os autores, mesmo que esses modelos sejam de total eficácia, não conseguiriam se adequar às peculiaridades das empresas de pequeno e médio porte. Em decorrência disso, os autores Passos e Spers (2014) propuseram um modelo de avaliação de desempenho organizacional capaz de se flexibilizar para as características específicas das Pequenas e Médias Empresas - PMEs. O modelo, denominado pelos autores de Indicador de Desempenho Global – *Enviroment* (IDG-E)⁴ possui como grande diferencial o desenvolvimento de uma avaliação tanto do ambiente interno (RH, Social Marketing, Tecnológico e Operacional) quanto do

4

“A proposta do IDG-E é apresentar um sistema de avaliação de desempenho organizacional que leve em consideração o peso do ambiente externo na avaliação interna, bem como, o peso das áreas internas que influenciam outras áreas dentro da organização” (PASSOS; SPERS, 2014, p. 53).

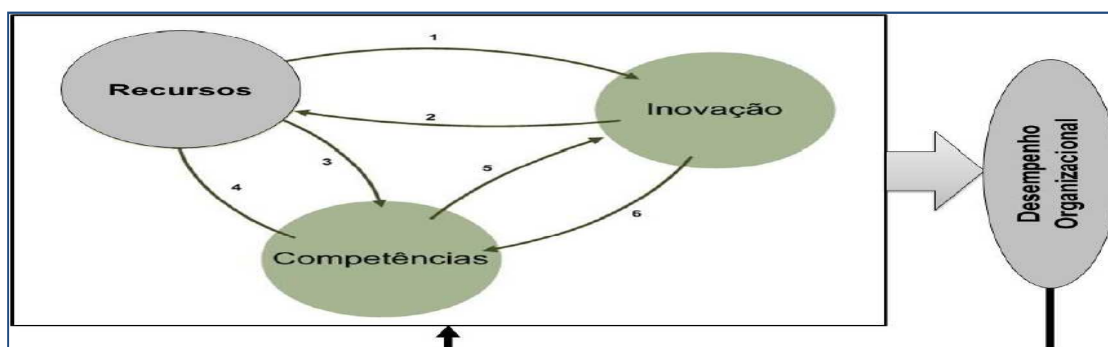
externo (Clientes e Fornecedores), possuindo pesos diferenciados de acordo com cada modulo de avaliação. Conforme os autores, esse modelo poderá servir de auxílio para que as empresas de pequeno e médio porte possam melhorar o seu planejamento estratégico, impactando positivamente em seu desempenho. A seguir, a figura 1 apresenta o modelo IDG-E:

Figura 2 - Modelo de Indicador de Desempenho Global - Environment (IDG-E)



Fonte: Passos e Spers (2014, p. 54)

Já em modelo proposto por Barbosa e Cintra (2012), foi feita uma articulação entre três elementos que segundo os autores, ao serem complementados entre si, resultariam consequentemente no desempenho organizacional (ver figura 2). Para os autores, a inovação é um dos fatores primordiais para a busca por vantagem competitiva de mercado, a qual deverá ser associada com mecanismos de gestão dos recursos necessários para o andamento da empresa. Acoplando-se aos mecanismos de inovação e aos recursos necessários, o terceiro elemento está atrelado às competências dos envolvidos na empresa. Ou seja, levando em consideração as suas competências individuais, os recursos humanos deverão ser geridos de tal forma que sejam inseridos em mecanismos de inovação para alcançar o desempenho organizacional esperado.

Figura 3 - Articulação entre Inovação, Recursos e Competências

Fonte: Barbosa e Cintra (2012, p. 54)

Nesse mesmo aspecto, os autores Silveira e Oliveira (2013) afirmaram que um dos fatores primordiais ligados ao bom desempenho das organizações está ligado aos níveis de inovação adotados por ela. Conforme os autores, da mesma forma que se necessitam de indicadores para efetuar a mensuração da *performance* organizacional, a medição da inovação também necessita desses indicadores, sendo alguns deles: indicadores de P&D, qualificação de pessoal e patentes registradas. Ou seja, em uma empresa que adota procedimentos de inovação constantemente, esses indicadores podem servir de parâmetro para que sejam avaliados o seu desempenho organizacional.

Corroborando com essa lógica, os autores Brito, Brito e Morganti (2009) verificaram em seu estudo realizado com organizações do setor químico, que quanto mais investimentos forem alocados em inovação, maiores serão os índices de retorno e crescimento da empresa, mostrando assim que existe uma forte correlação entre o investimento em inovação e o desempenho organizacional.

Levando em consideração a busca por identificar os possíveis impactos que os modelos mentais dos empreendedores podem causar no desempenho organizacional de suas empresas, os autores De Toni *et al.*, (2014) desenvolveram um modelo teórico para comprovar essa relação. Os autores levantaram em seu estudo um total de 7 dimensões dos modelos mentais, as quais foram utilizadas como variáveis de correlação com a *performance* organizacional, conforme observado na figura 4.

Figura 4 - Modelo de Avaliação do Desempenho com Base nos Modelos Mentais

Fonte: De Toni *et al.*, (2014)

O modelo de De Toni *et al.*, (2014) é explicado e detalhado de forma ampla na seção 2.5, tendo em vista que esse foi o modelo adotado para a referida pesquisa.

2.2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para que se possa fazer a medição da *performance* organizacional, é de suma importância que a mensuração se baseie em mecanismos capazes de transparecer a avaliação que está sendo feita, assim como possibilite a inserção de todos os envolvidos nesse procedimento de avaliação. Para que a avaliação de desempenho tenha credibilidade, torna-se necessário identificar meios e produzir informações que estejam de acordo com a realidade empresarial que está sendo investigada. Dessa forma, a seguir explana-se a importância de se buscar mecanismos avaliativos eficazes para que os resultados não distorçam a verdadeira situação encontrada nas organizações (FERREIRA *et al.*, 2011).

Para Chaves, Alcântara e Assumpção (2008) no processo de mensuração do desempenho organizacional, a etapa de maior dificuldade é justamente a definição dos indicadores que deverão ser utilizados para tal mensuração. Os autores destacam que para se determinar os critérios avaliativos devem ser considerados aspectos como a complexidade dos processos organizacionais, bem como verificar o grau de importância no que concerne às metas da empresa e como os resultados dessa mensuração poderão ser úteis para posteriores decisões gerenciais.

Conforme Bulgacov *et al.*, (2007), um aspecto constantemente observado nos estudos de *performance* organizacional está ligado ao uso constante e quase sempre exclusivo de dados financeiros e contábeis como indicadores para mensurar os resultados da organização. Entretanto, à medida que os estudos dessa área começaram a ganhar espaço, diversos autores passaram a vislumbrar a importância de se utilizar diversos outros indicadores de avaliação que fossem além dos aspectos financeiros.

Sendo assim, Luitz e Rebelato (2003) salientam que a utilização de mais de um indicador de mensuração do desempenho leva as empresas a adotarem outros critérios que vão além dos financeiros. Pois, conforme os autores, uma boa análise e mensuração do desempenho necessita de fatores que possam refletir a verdadeira situação da empresa. Complementando essa ideia, os autores Castro, Siqueira e Macedo (2010) evidenciaram a preocupação com os aspectos sociais como é o caso da preservação ambiental, o qual é um fator externo à empresa e que pode também ser visto como mensurador do desempenho. Sendo assim, conforme os autores, uma empresa que se preocupa com os aspectos sociais e ambientais tenderá a ganhar credibilidade junto aos seus clientes, o que poderá possibilitar maior lealdade de seu público alvo e conseqüentemente maiores níveis de consumo.

Tendo em vista que a maioria dos modelos de mensuração do desempenho consideravam exclusivamente os dados contábeis e financeiros, os autores Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), visando trazer medidas avaliativas que possibilitassem uma visão direcionada ao futuro organizacional. Os autores destacaram em seu estudo, que o BSC continuaria a mensurar o desempenho com base em seus dados financeiros, porém, levaria também em consideração outros vieses que podem impactar na *performance* empresarial, como por exemplo, as perspectivas dos clientes. Os autores destacaram as quatro perspectivas a serem observadas no processo de avaliação do desempenho, sendo elas: perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Tomei e Riche (2016) ressaltam que muitos dos estudos sobre desempenho organizacional passaram a adotar a utilização de várias medidas de mensuração que vão além das métricas contábeis e financeiras. Conforme levantamento feito

pelos autores sobre estudos que se utilizaram dessas ferramentas, foram ressaltados os seguintes estudos apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Estudos sobre Avaliação de Desempenho

Gordon e DiTomaso (1992)	Desenvolveram estudo de avaliação de desempenho organizacional com seguradoras americanas considerando tanto indicadores financeiros como indicadores não financeiros. - Financeiros: dados dos ativos, taxas de crescimento; - Não Financeiros: inovação, clareza das estratégias, mecanismos de tomada de decisão, sistema de recompensas.
Denison e Mishra (1995)	Desenvolveram pesquisa de avaliação com indicadores financeiros (taxas de retorno sobre o investimento) e não financeiros (orientação externa e interna).
Fey e Denison (2003)	Esses autores ampliaram o foco de utilização de diversos indicadores, acrescentando cinco variáveis em sua mensuração, sendo elas: Lucratividade, qualidade dos produtos, participação no mercado, criação de novos produtos e crescimento nas vendas.

Fonte: Adaptado de Tomei e Riche (2016)

Nessa mesma linha de buscar ampliar o leque de indicadores, Ferreira e Cherobim (2012) explanaram que o desempenho organizacional pode ser mensurado tendo como base, tanto indicadores internos (as demonstrações contábeis e financeiras) quanto externos à organização (informações de mercado). Para os autores, as empresas cujo capital é aberto possuem uma maior facilidade em mensurar o seu desempenho, tendo em vista que a negociação diária na bolsa de valores possibilita a avaliação de seu valor de mercado constantemente. Já no que se refere a pequenas e médias empresas, torna-se mais dificultoso essa mensuração, tendo em vista que essas empresas só conseguirão mensurar seu efetivo valor de mercado quando as transações de compra e venda forem de fato concretizadas.

A ampliação no uso de indicadores não financeiros se deu não simplesmente para ampliar os mecanismos avaliativos do desempenho, mas também para possibilitar que as especificidades de cada empresa ou cada setor sejam analisadas de acordo com os indicadores mais viáveis para cada situação investigada (VIANNA, 2009). Destacam-se nesse cenário os estudos que buscaram criar um elo entre os aspectos comportamentais e perceptivos com a avaliação do desempenho das empresas.

Damke *et al.*, (2016), por exemplo, evidenciaram que muitos estudos correlacionaram o desempenho organizacional com o comportamento empreendedor, porém, mesmo com um grande número de estudos, ainda prevalecem aqueles cujo desempenho é associado à *performance* econômica da empresa. Conforme os autores, mesmo diante de uma infinidade de conceituações acerca do desempenho organizacional no campo do empreendedorismo, deve-se frisar a relação existente entre o comportamento e o desempenho, relacionando-os às atitudes particulares dos gestores, bem como sua percepção acerca do que seja desempenho.

De acordo com Arruda *et al.*, (2015), a maioria dos mecanismos de avaliação de desempenho se utilizam de indicadores quantitativos para que seja feita a mensuração da *performance*, porém, os autores ressaltam que outros aspectos também relevantes devem passar a ser observados, como é o caso da percepção. Conforme os autores, a percepção fundamenta-se por meio dos mecanismos sentimentais do indivíduo ao coletar impressões sobre determinada situação. Ou seja, os autores ressaltam a grande importância de se questionar aos envolvidos na organização sobre sua percepção acerca do desempenho organizacional, sendo esse um fator que pode ser essencial para um bom processo de gestão.

Corroborando com essa ideia, a autora Floriani (2010), ao desenvolver estudo no âmbito da internacionalização das empresas, elaborou critérios de medição de desempenho com base no aspecto perceptivo dos gestores, retratando um viés subjetivo para seu estudo. Ou seja, com o intuito de verificar e mensurar o desempenho das empresas investigadas, a autora se utilizou de uma escala do tipo *Likert*, cujas respostas seriam atreladas à percepção individual de seus respondentes.

Sendo assim, Floriani (2010) desenvolveu o seu modelo de mensuração em dois eixos distintos, porém, considerando a percepção do gestor em ambas as vertentes. Para a vertente financeira, considerou aspectos do retorno sobre os ativos, o crescimento na lucratividade da empresa e o aumento na rentabilidade. Já em relação aos aspectos operacionais foram evidenciados o aumento da quantidade de vendas totais, crescimento da produtividade operacional e maior representatividade no cenário econômico.

Dessa forma, tendo em vista que os aspectos cognitivos estão se tornando cada vez mais presentes nos estudos sobre o desempenho organizacional, torna-se relevante o entendimento acerca do campo que deu origem a esses aspectos, ou seja, a psicologia cognitiva.

2.3 A COGNIÇÃO HUMANA – ORIGEM E CONCEITUAÇÃO

No que se refere à construção desse campo, ressalta-se que a terminologia “estilo cognitivo” foi introduzida inicialmente pelo estudo de Allport (1937), difundindo-se posteriormente em estudos realizados entre os anos de 1940 e início dos anos 1950.

Ainda na década de 40, o psicólogo americano Jerome S. Bruner desenvolveu importantes trabalhos relacionados com o campo da psicologia social, dando início ao movimento denominado de *New Look in Perception*. Esse movimento retratou estudos que davam ênfase aos efeitos das necessidades, interesses pessoais e das experiências passadas sobre a organização perceptiva dos indivíduos (ISMAEL; MACIEL; CAMINO, 1996). Conforme Kozhevnikov (2007) esses estudos precursores da chamada escola cognitiva, buscaram trazer à tona a comprovação de que diferentes indivíduos ao realizarem tarefas simples, representariam diferenças individuais em relação à sua percepção.

Tendo em vista o surgimento de pesquisas voltadas para o cerne cognitivo, alguns eventos e estudos tiveram grande contribuição para a sua disseminação no cenário mundial, entre elas podem ser citadas as Conferências Macy, ocorridas entre os anos 1946 e 1953 e idealizadas pela fundação de filantropia Josiah Macy Jr, a qual tinha como objetivo central desenvolver um mecanismo científico que explicasse como funcionava a mente humana. Outro exemplo foi a elaboração de um modelo matemático desenvolvido por Alan Turing, cuja intenção era a de programar computadores, resultando em uma nova era de máquinas inteligentes. Sendo assim, percebe-se que desde os primórdios dos estudos idealizados pela ciência cognitiva, já se observava uma grande interdisciplinaridade desse campo, o que resultou em sua rápida expansão e crescimento em áreas como a psicologia,

antropologia e biologia, sendo denominada de Revolução Cognitiva (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2007).

Para Lima e Filho (2008), o campo da psicologia cognitiva construiu seu eixo teórico por meio de estudos que contribuíram com a construção de modelos pautados em diversas áreas, os quais tem buscado responder a dúvidas pertinentes aos aspectos oriundos do conhecimento, ou seja, das informações absorvidas, armazenadas e processadas pelo indivíduo. Segundo os autores, mesmo existindo uma infinidade de concepções na utilização do cerne cognitivo nessas diversas áreas, existe uma homogeneidade em relação aos objetos de estudo desse campo, ou seja, os mecanismos mentais das pessoas, como o pensamento, a memória e a percepção.

Sendo assim, a Psicologia é vista como um campo composto de extrema riqueza de ideias, as quais trazem uma infinidade de possibilidades no que concerne à interligação com outras áreas de estudo. Ao trazer teorias de estudo do comportamento humano, a psicologia funciona como uma base para que as demais áreas se utilizem desse conhecimento na busca por entender os aspectos cognitivos, emocionais e psicomotores das pessoas (LIMA; FILHO, 2008).

De acordo com Souza, Nunes e Monteiro (2015), a mente humana é dotada de diversas capacidades intelectuais, das quais três competências estão intrinsecamente ligadas à inteligência do indivíduo, ou seja, ao uso da mente para discernir o que é o certo do errado. O quadro 4 apresenta essas três competências:

Quadro 4 - Capacidades Intelectuais da Mente Humana

Capacidade de síntese	Permite que as situações problemáticas sejam vistas de formas diferentes, possibilitando uma visão menos problemática da convencional.
Capacidade analítica	Permite um senso crítico para a seleção das ideias mais viáveis para serem exploradas e o descarte daquelas que não seriam relevantes para sua decisão.
Competências práticas	Dotam o indivíduo de certo poder de persuasão para convencimento dos outros em relação às suas ideias, bem como de colocar em prática o que sua mente projeta.

Fonte: Souza, Nunes e Monteiro (2015, p.126)

Para Gallén (2006), a realidade pode ser compreendida como a forma em que cada pessoa percebe as situações. Sendo assim, e tendo em vista que cada ser

humano é detentor de um conjunto de características que se diferenciam dos demais, ao serem analisadas por pessoas distintas, as situações tenderão a apresentar resultados diferentes. Ou seja, essas diferenças nas características podem direcionar para diferentes caminhos, mesmo sabendo que as informações são as mesmas para todos os avaliadores, deixando claro que por mais racional que o indivíduo seja, as decisões tenderão a ser intencionalmente racionais.

Desta forma, para Bressan e Sugahara (2010), torna-se indispensável que sejam observadas inicialmente as possíveis diferenças existentes no processo de percepção dos indivíduos, pois, é por meio desse senso perceptivo que as pessoas absorvem informações do ambiente, as processam, e com isso acabam influenciando as ações posteriores. Segundo os autores, seria extremamente dificultoso entender o funcionamento da cognição das pessoas sem um breve conhecimento de como esses indivíduos percebem o ambiente. Ainda em seu estudo, os autores distinguem a percepção das pessoas em dois tipos, sendo elas a concreta e a global, como visto no Quadro 5:

Quadro 5 - Tipos de Percepção

Percepção Concreta	Permite que o indivíduo absorva determinada quantidade de informações confiáveis e posteriormente determine o que fará com essas informações, decidindo se irá organizá-las para tomar uma decisão ou se irá continuar a buscar informações para complementar sua escolha.
Percepção Global	Diferentemente da concreta, busca coletar informações abstratas, as quais serão posteriormente organizadas para a tomada de decisão, que poderá ser com base na racionalidade ou considerando os valores e crenças do indivíduo.

Fonte: Bressan e Sugahara (2010, p. 10)

2.3.1 Os ESTILOS COGNITIVOS

Os estilos cognitivos são definidos por Kozhevnikov (2007) como sendo uma dimensão psicológica que retrata os aspectos pertinentes do funcionamento da cognição dos indivíduos, principalmente no que concerne à obtenção e processamento das informações. De acordo com Quintiliano e Brito (2013), a origem desse campo de investigação está atrelada ao desenvolvimento de pesquisas que buscaram conhecer as diferenças cognitivas das pessoas em situações atreladas à solução de problemas.

Os estilos cognitivos podem ser identificados por diferentes meios e mecanismos, os quais, em suas especificidades tendem a buscar a explicitação dos eixos mentais das pessoas. Conforme explanado por Kirton, Bayley e Glendinning (1991), um dos modelos de maior importância e influência para as pesquisas organizacionais no eixo cognitivo, é o desenvolvido por Kirton em 1976, o qual foi denominado de teoria da adaptação-inovação. Esse estudo classificou os indivíduos em adaptadores ou inovadores levando-se em consideração diversos tipos de padrões de análise, como a própria criatividade, a resolução de problemas e a tomada de decisão, todos associados aos aspectos cognitivos.

Um aspecto de relevância desenvolvido por Miles e Snow (2003) e intrinsecamente relacionado com os aspectos de cognição desenvolvidos por Kirton (1976) diz respeito ao comportamento estratégico. Conforme os autores, os indivíduos detentores de altos cargos na empresa, ao se defrontarem com a necessidade de efetuar uma escolha estratégica, tendem a serem influenciados pelo seu senso perceptivo, mesmo sabendo-se da existência de uma forte estrutura organizacional moldada pelas condições ambientais.

Partindo-se do clássico estudo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ancorado no cerne do livro “Safári da Estratégia”, a escola cognitiva caracterizou-se como sendo um mecanismo formulador de estratégias com base nos processos mentais dos indivíduos. Essa escola, baseada na cognição, teve sua origem alicerçada no campo da psicologia cognitiva, a qual se utilizou de pressupostos psicológicos para tentar desvendar como as estratégias seriam formadas na mente humana. Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), baseando-se em um cerne mais subjetivo da estratégia, os processos cognitivos são utilizados como um mecanismo de mapeamento da realidade, o qual tende a permitir a formulação de diversas interpretações acerca do que está sendo observado. Nesse mesmo caminho, Armstrong, Cools e Sadler-Smith (2012) evidenciam que os estrategistas são detentores de um mecanismo cognitivo individual que funciona de forma diferenciada das demais pessoas no que concerne à obtenção e processamento das informações necessárias para a decisão estratégica.

De acordo com Silva (2013), alguns estudos (KIRTON, BAYLEY, GLENDINNING, 1991; GIMENEZ, 2000) foram desenvolvidos em empresas de

diferentes portes e setores da economia, tendo como base vários métodos de avaliação cognitiva, como por exemplo, os mapas mentais. Conforme explana o autor, os resultados desses estudos demonstram que os fatores ambientes são responsáveis por boa parte das escolhas estratégicas dos gestores, porém, ficou também evidenciado que a percepção do gestor tende a ser fator de grande importância nessa decisão. Ou seja, as pessoas tendem a organizar suas percepções maximizando os aspectos que consideram relevantes para suas necessidades e objetivos, direcionando dessa forma a sua tomada de decisão.

Conforme Piaget (1973), um dos grandes contribuintes para o campo dos estudos cognitivos, o pensamento humano é visto como uma ferramenta de grande complexidade, formada por sensações, emoções, crenças, valores e percepções individuais, que em seu conjunto formam as estruturas ou modelos mentais dos indivíduos. Conforme explana o autor, as pessoas estruturam uma representação do mundo de forma interiorizada em seu pensamento, o qual traz para o indivíduo sua própria percepção de realidade com base nas informações captadas no ambiente e o processo que essas informações passaram em seu sistema neural.

Porém, no que se refere às crenças do indivíduo, deve-se deixar claro que em sua maioria, tendem a se estabelecer de forma inconsciente, não sendo constantemente conhecidas e nítidas para seu detentor. Entretanto, mesmo estando no subconsciente, as crenças possuem grande poder influenciador, pois, em determinadas situações podem vir a influenciar a forma como as pessoas percebem determinado acontecimento, levando-o a ter pensamentos automáticos e muitas das vezes irracionais. Pode-se concluir então, que em situações de tomada de decisões, a cognição, pautada nas crenças impregnadas do subconsciente, irá interpretar a realidade disponível, gerenciando as emoções que resultarão em ações automáticas (MEIRELES; SANCHES, 2009).

Deve-se destacar que o processo de interpretação das informações obtidas pode se basear em experiências vividas anteriormente, mais precisamente na infância. Por meio de experiências de vida, as pessoas estabelecem esquemas mentais que são armazenados em seu subconsciente, e que são despertados posteriormente em situações semelhantes. Sendo assim, à medida que os eventos vão acontecendo, essas informações passam a ser liberadas do seu inconsciente,

perpassando por uma movimentação de seu sistema emocional, o qual tenderá a influenciar na tomada de decisão do indivíduo para posteriormente efetuar a sua ação/comportamento (MEIRELES; SANCHES, 2009).

Portanto, pode-se inferir que as funções psicológicas, como a memória, são potencializadas por meio dos mapas mentais, os quais representam a forma como está estruturada a mente do indivíduo, e como essa estrutura possibilita o aprendizado humano. No momento em que determinadas informações são memorizadas, estamos nos utilizando de relações feitas com experiências anteriores, as quais estão guardadas nas redes neurais do cérebro. Sendo assim, ao se deparar com situações semelhantes, o cérebro executa um processamento interpretativo, associando as informações obtidas com aquelas guardadas nas redes neurais, e posteriormente consolidadas em suas memórias (FERREIRA; CARVALHO, 2012).

Ainda no cerne da percepção humana, o humanismo define que as pessoas são espelhadas por suas experiências vividas. Segundo essa corrente, as pessoas habitam um mundo de experiências passadas, tido como sendo o seu centro de visão. Para o humanismo, os indivíduos não tomam decisões com base em uma absoluta realidade das coisas, mas sim, com base na percepção individual e particular que estes indivíduos terão da realidade, pois, para cada ser humano sua percepção é a sua própria realidade (LIMA; FILHO, 2008).

Tendo evidenciado como está estruturado esse campo de estudo sobre a cognição humana, partiu-se para a investigação bibliográfica dos estudos que retratam a relação entre os aspectos cognitivos com o campo do empreendedorismo.

2.3.2 ASPECTOS COGNITIVOS NA AÇÃO EMPREENDEDORA

No âmbito empresarial, o empreendedor é visto como aquele indivíduo que permanece sempre alerta na busca por identificar e implementar novas oportunidades (KIRZNER, 1979). O comportamento desse ser empreendedor passou a ganhar grande destaque e interesse na realização de estudos voltados para suas características, principalmente no que concerne a aspectos de

personalidade, culturais e demográficas. Na área da psicologia, o pesquisador McClelland (1965) foi um dos grandes precursores nos estudos que evidenciaram o desejo de realização pessoal como principal aspecto motivador para empreender. Conforme evidenciado pelo autor, as pessoas ao ensejarem a necessidade de iniciar um novo projeto desafiador, tenderão a possuir características psicológicas voltadas para a auto realização, o que as tornam pessoas motivadas a seguir com seus planos.

A atividade empreendedora pode ser evidenciada quando os indivíduos com ímpeto de iniciativa identificam oportunidades e criam novos produtos ou serviços para suprir alguma carência no mercado. De acordo com Baron e Shane (2007), ao iniciar o desenvolvimento de novos empreendimentos, além de serem observados aspectos fundamentais como a criação de novas ideias, identificação de oportunidades e desenvolvimento do empreendimento, devem-se também levar em consideração os aspectos comportamentais e cognitivos para a criação do negócio. Conforme seu estudo, Kickul *et al.*, (2009) deixou claro que as pessoas quando passam a enxergar a possibilidade de iniciar um novo empreendimento, ativam seus estilos cognitivos internalizados na mente, passando a promover um sistema autoperceptivo na implementação de seu novo projeto.

Para Hechavarria, Renko e Matthews (2012), esse processo empreendedor está intrinsecamente ligado à ação humana, na qual o indivíduo empreendedor será estimulado à buscar e explorar as oportunidades presentes, sendo sua ação humana, aspecto da cognição individual. Desta forma, os autores demonstraram em seu estudo, que a cognição do empreendedor é fator fundamental para a construção dos aspectos motivacionais que irão estimular ou não na continuidade de implantação de empresas nascentes.

No centro do empreendedorismo, as pesquisas com ênfase nos estilos cognitivos de seus articuladores ganharam ao longo do tempo grande nível de interesse. Em seu estudo, Forbes (1999) evidenciou que os trabalhos no campo do empreendedorismo trazem como abordagens mais pesquisadas os vieses da intenção empreendedora, os mecanismos de aprendizagem, interpretação e ação, bem como a utilização dos modelos mentais do indivíduo como fonte direcionadora na tomada de decisão. Sendo assim, pode-se observar que todos esses pontos

elencados pelo autor em seu estudo estão intrinsecamente voltados para algum ponto do cognitivismo humano, os quais de alguma forma ligam os pontos neurais do indivíduo em suas percepções e ações cotidianas. Corroborando com esse cerne cognitivo nos estudos sobre empreendedorismo, Grégoire, Corbett e McMullen (2011) evidenciaram que os estudos com foco no raciocínio do empreendedor passaram a ganhar destaque na avaliação dos aspectos que levam à identificação de oportunidades por essas pessoas, bem como identificar como essas pessoas buscam a vantagem competitiva.

No campo de estudo cognitivo dos empreendedores, os autores Ferreira, Pinto e Miranda (2015) desenvolveram um levantamento em periódicos internacionais na área do empreendedorismo entre os anos 1981 a 2010. Os autores concluíram que as pesquisas sobre empreendedorismo apresentaram um acentuado crescimento a partir do ano 2002, destacando cinco áreas cujos temas estavam entre os mais pesquisados. Dentre essas cinco áreas levantadas no estudo, as pesquisas pertinentes às características psicológicas, cognitivas e individuais do empreendedor ganharam destaque neste campo, principalmente devido aos aspectos ligados às modificações no cenário econômico, ao processo de globalização mundial, às crises econômicas que resultaram em quedas drásticas nos postos de trabalhos, e como consequência, a busca por identificar novas possibilidades criativas de subsistência (FEUERSCHÜTTE; ALPERSTEDT; GODOI, 2012). Para Moriano, Palací e Morales (2006) esses cenários de crises econômicas, bem como a necessidade de recrutamento de pessoas aptas a lidar com este novo cenário, ensejaram a necessidade de se estudar de forma mais aprofundada as características psicossociais dos indivíduos.

Estudos sobre empreendedorismo com ênfase na visão da psicanálise demonstraram que as atividades empreendedoras são oriundas de modelos mentais guardados na mente humana em sua infância. Com o passar dos anos essas memórias tendem a ser recuperadas em alguma situação, pois, os estudos comprovaram que o subconsciente das pessoas é atemporal, o qual resguarda as informações e experiências vivenciadas no decorrer da vida (LOGEN, 1997). Nessa mesma linha de raciocínio, Martuscello (1992) explana que as memórias não são apagadas pelo simples passar do tempo, podendo ser esquecidas em decorrência

de diversos outros fatores que não o simples transcurso temporal. Para o autor, em sua fase adulta, o empreendedor irá reviver seus conflitos internos da infância, os quais ensejaram na necessidade de desenvolver seu lado estratégico na busca de soluções para essas situações.

Lima e Filho (2008) também evidenciaram que para se compreender os aspectos do empreendedorismo de acordo com os estudos da psicanálise, deve-se de sobremaneira investigar os estratos mentais do empreendedor, ressaltando mecanismos como o poder de superação, autonomia e os diversos traços ligados aos empreendedores de sucesso e que são originários das experiências vivenciadas na infância.

Conforme visto por McCarthy (2003), diversos estudos foram desenvolvidos com a intenção de identificar as diferenças entre os empreendedores e os não empreendedores, sendo esses estudos alocados frequentemente em duas vertentes: a cognitiva e as características individuais. Para o autor, essas duas vertentes estão relacionadas à identificação de como os empreendedores tomam decisões. Porém, enquanto os estudos das características pessoais buscam de certa forma identificar os traços distintos das pessoas com ímpeto de empreender, a área cognitiva se volta mais especificamente para identificar como o empreendedor processa as informações obtidas. Entretanto, deve-se deixar claro que, tanto os estudos cognitivos quanto os estudos das características pessoais dos empreendedores trazem o desejo de investigar como formam-se e se estruturam os processos de percepção do indivíduo empreendedor.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014) os empreendedores raciocinam de maneira diferente das demais pessoas, assim como tendem a raciocinar de modo diferente quando estão realizando outras atividades que não sejam relacionadas ao empreendimento. Sendo assim, os autores observaram que os empreendedores por estarem geralmente atuando em ambientes de alto risco e de extremas pressões, estão consequentemente envolvidos com um alto grau de exposição emocional, necessitando assim da sua adaptação cognitiva às situações que estão enfrentando.

Sendo assim, Cortez (2016) explana que os aspectos cognitivos estão diretamente ligados com o sucesso ou não dos empreendedores, sendo dessa forma um dos vieses fundamentais de serem investigados no processo de

empreender. Ainda conforme seu estudo, Cortez (2016) deixa claro que a cognição dos empreendedores deve ser analisada como sendo um vies subjetivo do ser empreendedor, o qual está em constante interação com o ambiente, sendo essa relação influenciada pelas suas redes neurais, bem como por experiências anteriores, conhecimentos e informações obtidas e armazenadas em sua memória.

Já para Nassif, Ghobril e Silva (2010), outro fator de importância na implementação de novos negócios são os fatores afetivos. Para os autores, ao serem criados novos empreendimentos, os indivíduos empreendedores são influenciados por aspectos afetivos, como por exemplo, a busca por possuir seu próprio negócio e trabalhar com aquilo que gostam. Posteriormente à implementação do negócio, é que os fatores cognitivos são despertados, os quais serão de suma importância para que o empresário possa dar continuidade ao negócio, tendo em vista a necessidade de assumir riscos e fazer planejamentos calculados. Porém, os autores deixam claro que os aspectos afetivos e cognitivos estão intrinsecamente ligados, evidenciando o poder que a mente humana possui sobre as decisões empresariais.

Para Nassif, Ghobril e Silva (2010), os empreendedores possuem em seus eixos cognitivos uma infinidade de aspectos, sendo os de mais destaque: a propensão em assumir riscos de maneira calculada, a definição de metas estabelecidas com base na análise de informações, o planejamento das tarefas, facilidade de comunicação e de conseguir formar parcerias. No outro cerne, os autores destacam que fatores afetivos como a iniciativa, coragem, motivação pessoal, vocação e autoconfiança estão também ligados à variável psicológica do empreendedor.

De acordo com Gallén (2006) e corroborado por Brazeal, Schenkel e Azriel (2008), dentro do campo do empreendedorismo, os estudos sobre as características individuais e decisões dos empreendedores ganharam bastante espaço, especialmente aquelas pesquisas cujo foco central eram averiguar os mecanismos perceptivos dos empreendedores, ou seja, como os seus modelos mentais estariam ligados às decisões estratégicas tomadas para o seu negócio, fator esse que foi abordado na próxima seção.

2.3.3 ASPECTOS COGNITIVOS NA TOMADA DE DECISÃO

Analisando pela vertente do processo de tomada de decisão, pode-se inferir que sempre que um empreendedor se depara com a necessidade de tomar decisões, espera-se que seu senso analítico tenha um viés voltado para a racionalidade. Seguindo nessa lógica, quando os empreendimentos são de pequeno porte, a decisão a ser tomada pelo gestor tenderá a ser ainda mais restrita, pois, em se tratando de pequenas empresas, uma decisão falha poderá acarretar na total finalização de suas atividades. Nos estudos sobre decisões empresariais, está evidente a imagem do homem racional, o que corrobora com preceitos do campo da economia e da escola científica da administração. Nessa linha de raciocínio, o homem tido como racional, é visto como aquele que busca analisar todas as informações que para ele estão disponíveis naquele momento, para que dessa forma possa tomar a melhor decisão de forma isenta e com o mínimo de propabilidade de erros em sua escolha (BRESSAN; TOLEDO; SOUZA, 2010).

Para Simon e Houghton (2002) no processo de tomada de decisão devem ser observadas tanto as características pessoais do indivíduo empreendedor, como também os seus aspectos cognitivos. Conforme os autores, as características pessoais trazem como foco central a busca por explicar o que distingue as pessoas umas das outras em relação às suas características voltadas para o empreendedorismo. Já os aspectos de cognição evidenciam como cada ser humano, em sua lógica racional, capta e processa as informações do ambiente para que os resultados desse processamento venham a auxiliar na escolha da melhor decisão, levando-se em conta a sua percepção da realidade.

Ao se pensar em tomar uma decisão, principalmente quando essa decisão está ligada ao âmbito organizacional, pode-se pensar que sempre será utilizada da racionalidade total para serem feitas as melhores escolhas. Porém, nem sempre é dessa forma que acontece. Conforme estudo de Simon (1976), as decisões organizacionais, geralmente, podem ser tomadas tendo como base uma infinidade de critérios, os quais nem sempre se utilizam de uma racionalidade em sua decisão. Para o autor, em sua tão conhecida teoria da racionalidade limitada, o processo decisório dos empresários pode dispor de certa limitação, as quais podem selecionar

os caminhos a serem seguidos de acordo com aspectos como seus valores e crenças individuais, ou seja, que estejam relacionados com seu sistema cognitivo.

Para Bressan, Toledo e Souza (2010), outros fatores que podem influenciar a tomada de decisões nas empresas estão relacionados com atitudes impulsivas e sentimentos. Conforme os autores, as decisões com base nesses aspectos tendem a acontecer de forma constante nos empreendimentos, porém, muitas das vezes não são assumidos por seus tomadores, os quais passam a criar explicações para tentar justificar de forma racional a sua decisão. Sendo assim, percebe-se que mesmo no momento em que esses empreendedores tentam justificar a sua racionalidade (ou a falta dela), os mecanismos cognitivos estão em ação, buscando por meio da mente, justificar suas possíveis falhas.

Os empreendedores estão constantemente atuando em cenários de extrema complexidade, procurando em diversos momentos tomar decisões. Para que seja possível a escolha do melhor caminho, os empreendedores se utilizam dos mecanismos dispostos no cérebro humano, os quais são atributos que podem compensar a racionalidade limitada, bem como a possível ausência e limitação de informações. Um desses mecanismos cognitivos está relacionado à autoconfiança, a qual atua em ambientes onde as informações podem ser escassas, ensejando que o empreendedor tome decisões sob forte pressão, com altos índices de incerteza e grande nível de risco, dificultando assim a sua decisão (BARON, 2002).

Para Meireles e Sanches (2009) ao tomar uma decisão, as pessoas tendem a fazer avaliações automáticas na mente, em relação aos seus valores internos. Para os autores, antes de tomar a decisão, as pessoas irão discernir sobre os possíveis danos que sua decisão irá acarretar, sejam danos morais ou financeiros por exemplo. Ou seja, percebe-se que as decisões baseadas nas crenças e valores estão intrinsecamente ligadas ao que a pessoa pensa sobre o que está sendo julgado, evidenciando dessa forma o forte poder que a percepção individual possui sobre a decisão tomada.

Para Franco (2014), a partir do momento em que passamos a interpretar as coisas, estaremos fazendo atribuições dos seus significados por meio dos nossos sistemas psicológicos, como as emoções, o comportamento e a memória. Nessa mesma linha, Meireles e Sanches (2009) explanam que em todos os processos

decisórios, os indivíduos irão interpretar o mundo da sua maneira de acordo com as suas crenças, evidenciando uma forte ligação entre a cognição e a emoção.

Miles e Snow (1978) demonstraram que as decisões dos proprietários de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) podem ser muitas das vezes influenciadas pela personalidade, conhecimentos e pelas experiências anteriores. Para os autores, o bom desempenho das organizações de pequeno e médio porte está ligado às percepções dos gestores sobre os aspectos ambientais que podem impactar nas decisões da empresa. Sendo assim, as percepções individuais dos gestores das MPEs são fatores essenciais para que se estabeleçam as melhores estratégias rumo a um desempenho satisfatório do empreendimento.

Sendo assim, e tendo em vista que esse estudo está focado na análise da percepção dos gestores, o próximo tópico abordou a temática dos modelos mentais, demonstrando o surgimento e evolução desse campo investigativo, bem como a importância de sua utilização nos estudos sobre desempenho organizacional.

2.4 MODELOS MENTAIS

Os modelos mentais foram alocados como o foco central desse estudo. Sendo assim, foi feita uma busca nos diversos estudos acerca da temática com a finalidade de dar fundamentação e robustez ao referido estudo. Nessa seção, são abordados os aspectos pertinentes à origem e conceituação desse campo de estudo, bem como o seu desenvolvimento no decorrer dos anos.

2.4.1 ORIGEM E CONCEITUAÇÃO

O termo modelo mental teve sua origem em meados do ano de 1943, quando o psicólogo escocês Kenneth Craik escreveu o livro intitulado *The Nature of Explanation*, o qual definiu os modelos mentais como sendo aspectos de representação dos indivíduos com base nas circunstâncias advindas do ambiente (DIAS; De TONI, 2016). Corroborando com essa informação, Senge (2012) relatou que o conceito pertinente ao termo modelo mental se tornou objeto de estudo desde a década de 40, sendo utilizado principalmente por psicólogos e cognitivistas, e

posteriormente adentrando nas diversas outras áreas, como por exemplo, a administração.

Pode-se inferir que a conceituação para o termo modelo mental, passou a ganhar notoriedade por meio da publicação de dois livros sobre o assunto, os quais foram intitulados com o mesmo nome (*Mental Models*) e lançados no mesmo ano (1983), sendo o primeiro escrito pelos autores Johnson-Laird e Gentner, e o segundo pelo autor Stevens. De acordo com Cidade *et al.*, (2011), esses livros traziam como pressuposto, que os modelos mentais das pessoas poderiam ser comparados como estruturas análogas a determinadas coisas existentes no mundo, ou seja, os modelos mentais seriam a representação interna (na mente do indivíduo) das informações captadas do ambiente, funcionando de forma análoga ao que é real.

Em seu livro, Johnson-Laird (1983) afirmou que quando o assunto é a formulação dos modelos mentais, a principal fonte formadora é a percepção humana, podendo também ser construído por meio da imaginação. Conforme o autor, essa construção dos modelos está intrinsecamente relacionada com a forma em que o mundo é representado de acordo com a percepção individual de cada pessoa. Além disso, as experiências e conhecimentos anteriores, os quais ficam guardados na mente das pessoas, são também fatores influentes nesse processo de construção dos modelos mentais.

Deve-se atentar, conforme observado por Covey (2008), que as ações executadas pelas pessoas são afetadas fortemente pelos seus modelos mentais, ou seja, eles influenciam a forma como as pessoas enxergam determinada situação e conseqüentemente como ela a interpretará. O autor ainda salienta que a forma como são vistas as coisas são particulares de cada indivíduo, evidenciando que cada um possui distintos modelos mentais. Sendo assim, mesmo que duas pessoas vejam um mesmo objeto, estas podem vir a descrevê-lo de diferentes maneiras, justamente porque seus modelos mentais traduzem percepções distintas para cada um.

De acordo com Souza e Moreira (2000), baseados no trabalho de Johnson-Laird (1983), os modelos mentais, bem como as imagens que são arquivadas na mente das pessoas, devem ser entendidos como sendo processos de representação de alto nível, os quais são indispensáveis para que se possa compreender melhor o

funcionamento da cognição humana. Fazendo uma analogia aos computadores, os quais operam por meio de codificação binária, a mente humana também possui uma codificação própria, na qual a sua maneira de funcionar estaria atrelada aos modelos mentais, às imagens gravadas na mente e às proposições acerca do que foi observado. Porém, frisassemos que esse código mental, diferentemente da codificação binária dos computadores, é de difícil acesso, justamente por se tratar do subconsciente cognitivo humano.

Para Eisenck e Keane (2007) essa abordagem pautada nos modelos mentais está classificada como sendo uma das teorias existentes com maior influência no que concerne ao processo de raciocínio mental, no qual os indivíduos os desenvolvem com base em suas visões de mundo e percepções, e as usam com o propósito de obter conclusões acerca de determinados assuntos. Conforme os autores explanam, à medida que algumas informações são disponibilizadas para o indivíduo, essas passam a habitar as redes neurais deste, iniciando o processo de construção do modelo mental acerca daquilo que lhe foi apresentado. Esses autores, analogamente à construção de uma parede, ressaltam que o cérebro humano passa a combinar e recombinar diversos modelos mentais em seu processo de raciocínio, alocando os diversos blocos mentais para efetuar a construção cognitiva, a qual permitirá que o indivíduo execute as suas ações.

Conforme Dias e De Toni (2016), desde a infância os modelos mentais das pessoas começam a ser moldados, seja por meio dos processos educacionais pelos quais passamos no decorrer de nossas vidas, sejam pelas experiências profissionais. Segundo os autores, para que seja possível formar esses mecanismos mentais, as pessoas se respaldam em processos de representatividade do mundo, de acordo com um ciclo de experiências e ações, executando uma comunicação interna (mente) com o ambiente externo (meio).

Os modelos mentais são resultantes das informações obtidas no ambiente, bem como das experiências vivenciadas pelas pessoas em todas as etapas de sua vida. Essas experiências e informações absorvidas pela mente humana podem vir a gerar crenças e percepções, porém, estas podem ser verdadeiras ou não. Ou seja, a percepção que é criada na mente do indivíduo com base naquilo que foi absorvido, pode resultar em uma idealização verídica do que está de fato acontecendo, porém,

pode também resultar em uma falsa impressão sobre o fato. Dessa forma, percebe-se que os modelos mentais podem vir a influenciar as decisões das pessoas, seja de forma positiva ou negativa (DIAS *et al.*, 2014; CHAPMAN, FERFOLJA, 2001).

No cerne da influência das experiências passadas na formulação dos modelos mentais, os autores Estrada, Flores e Vasconcelos (2009) explanam que a cultura na qual o indivíduo está ou esteve inserido é fator relevante para que seus modelos mentais sejam modificados, pois, conforme os autores, pessoas que estão inseridas em um mesmo ambiente tenderão a compartilhar de percepções (modelos mentais) semelhantes. Nessa mesma linha de raciocínio, Milan *et al.*, (2010) ressaltam que o meio no qual o indivíduo está inserido fornece a todo momento uma infinidade de informações, as quais, com base na cognitividade individual, serão absorvidas e interpretadas de modo a ser construída a representação perceptiva do indivíduo em relação ao mundo ou em relação a algo que esteja sendo avaliado.

De acordo com Errobidart *et al.*, (2013), os modelos mentais podem ser definidos como sendo representações cognitivas de dois tipos distintos, sendo eles: analógicas ou proposicionais. Para os autores, as representações mentais analógicas são aquelas resultantes de processos (não individual) perceptivos construídos com base nos sentidos humanos, ou seja, a visão, audição, tato, olfato e paladar. Já as representações construídas de forma proposicional são aquelas em que existem combinações de mais de um aspecto, formando cadeias constituídas de símbolos que em sua conjuntura serão correspondentes à linguagem natural, ou seja, sendo uma representação das informações por ele captadas.

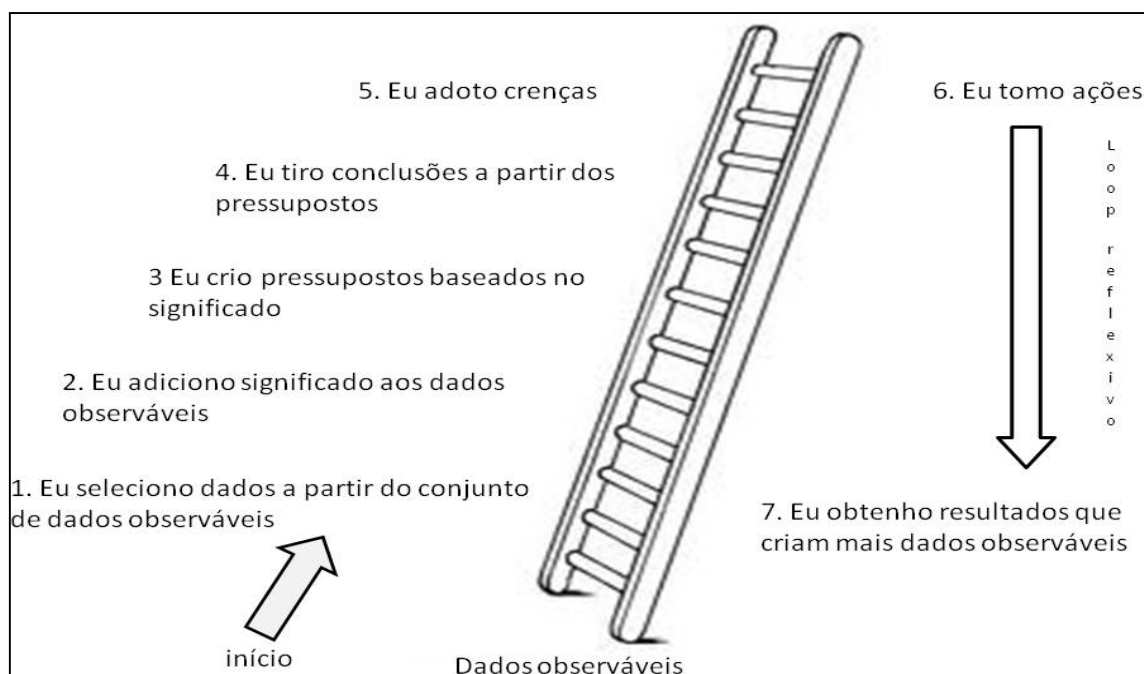
2.4.2 O CAMPO DE INVESTIGAÇÃO DOS MODELOS MENTAIS

Nesse campo de estudo, os modelos mentais podem ser vistos como sendo a maneira pela qual as pessoas idealizam internamente aquilo que é existente no mundo externo. Ou seja, as coisas existentes em seu meio não são alocadas na mente humana com total nível de realidade, na verdade os indivíduos passam a construir representações em seu interior mental, acerca daquilo que está sendo captado do ambiente externo (MOREIRA, 1996).

Corroborando com essa ideia, Mioranza (2012) explana que os modelos mentais podem ser expressamente visualizados de forma análoga aos acontecimentos do mundo exterior, porém, essas analogias são quase sempre incompletas e não representarão completamente a realidade exterior. Contudo, justamente por serem incompletos, esses modelos mentais permitem que o indivíduo faça inferências acerca dos eventos por ele observados, na qual a sua percepção o permitirá a compreensão dos acontecimentos. Ou seja, sua mente irá captar as informações a ele disponibilizadas, as quais estarão representando o mundo exterior, e ao serem incorporadas em sua mente, serão construídos modelos mentais (percepção) daquele evento, fazendo com que o indivíduo crie a sua realidade mental acerca da realidade de fato.

Visando melhor explicar e compreender como se dá o funcionamento dos modelos mentais das pessoas, os autores Bronn e Bronn (2003) criaram a escada da inferência para exemplificar o processo de construção dos modelos mentais (Figura 5). Os autores elaboraram uma escada composta por seis degraus, onde, na base da escada encontram-se as informações e dados disponíveis para o indivíduo.

Figura 5 - Escada da Inferência dos Modelos Mentais



Fonte: Bronn e Bronn (2003)

Tendo como base essas informações e partindo para o primeiro degrau, o indivíduo tenderá a selecionar as informações de acordo com a situação por ele

observada, deixando apenas o que segundo sua percepção é útil para o caso em análise. Feito essa seleção, o indivíduo em seu segundo degrau irá trazer significado para aquilo que ele selecionou, deixando dessa forma as coisas mais claras e coerentes. No terceiro degrau, com os significados auferidos da etapa anterior, serão feitas algumas suposições, que posteriormente, já no quarto degrau, resultarão nas suas primeiras conclusões acerca do que foi observado. No quinto degrau, o indivíduo adota convicções com base nas conclusões auferidas, para posteriormente, já no último degrau, efetuar sua ação com base em sua convicção (BRONN; BRONN, 2003).

Tendo como foco os modelos mentais, muitos estudos foram realizados em diversas áreas de atuação. Em estudo realizado por Cidade *et al.*, (2011), os autores buscaram investigar como os modelos mentais dos agentes do tribunal de justiça de Rondônia estariam relacionados com os processos de tomada de decisões. Os autores observaram que muitas das decisões tomadas pelos gestores eram baseadas por meio de visões e percepções que estes possuíam acerca das situações, mesmo que essas percepções às vezes fossem de encontro ao modelo de gestão a ser adotado. Desta forma, mesmo com as alterações e modificações ocorridas no planejamento estratégico do tribunal de justiça, nem sempre as decisões foram de acordo com essas alterações, demonstrando que as experiências anteriores desses gestores foram fatores condicionantes para suas tomadas de decisões. Além disso, os autores observaram que os modelos mentais adotados pelos tomadores de decisão do órgão não se encontravam interagindo com o ambiente, o que acabava por limitar a absorção de novas habilidades e capacidades que auxiliassem na melhoria dos serviços prestados.

Os modelos mentais também foram utilizados como foco de estudo pelos autores Vieira Junior e Colvara (2010), os quais buscaram investigar como universitários utilizam seus modelos mentais para efetuarem a resolução de problemas matemáticos. Para os autores, na maioria das vezes os alunos apenas se utilizam de seus mecanismos cognitivos para memorizar determinado assunto que será necessário para a realização de sua avaliação. Contudo, os autores explanam que os alunos deveriam melhor explorar seus mecanismos mentais com o intuito de aprender a refletir e a desenvolver estratégias por meio de seu raciocínio, ou seja, o

ideal segundo os autores seria que se utilizassem dos seus recursos mentais de tal forma que houvesse contribuição positiva em sua formação.

Em estudo realizado por Errobidart *et al.*, (2013), os autores buscaram investigar como um grupo de estudantes do ensino médio explicariam a formação e propagação das ondas sonoras, tendo como base explicativa os seus modelos mentais, ou seja, com base nas suas percepções acerca do que estava sendo observado. Os autores concluíram que os estudantes se utilizaram de representações analógicas no momento de explicar a formação das ondas, ou seja, estes se baseavam em seus aspectos perceptivos do cotidiano. Os estudantes construíam suas imagens mentais levando-se em conta as relações com o ambiente, concernente às informações que estariam disponíveis para formular sua concepção.

Em estudo realizado por Pereira, Lobler e Simonetto (2010), os autores objetivaram investigar, por meio da análise de alguns modelos de tomada de decisão (Modelo da Racionalidade Ilimitada; Modelo da Racionalidade Limitada; Modelo do Incrementalismo de Lindblom), como os aspectos advindos da cognição humana podem influenciar no comportamento das pessoas no momento em que estas se deparam com a necessidade de tomar uma decisão. Os autores concluíram em sua observação que os fatores subjetivos (modelos mentais das pessoas) estão veementemente ligados ao processo de percepção do cenário ao qual estão inseridos, tendo os valores, crenças e conhecimentos disponíveis como aspectos subjetivos influenciadores de suas decisões. Ainda conforme os autores, ao necessitarem desempenhar alguma ação, tanto na vida em sociedade como na vida empresarial, as pessoas irão executar suas ações tendo como pressuposto os modelos que foram moldados em toda sua jornada de vida, ou seja, em suas experiências e vivências passadas. Os modelos oriundos de uma vida de experiências conseguem influenciar as pessoas no momento de efetuar determinadas escolhas pessoais, bem como pela execução de suas ações, sejam elas conscientes ou inconscientes, tendo em vista que nem sempre a percepção humana será dotada de total racionalidade e realidade dos fatos.

De acordo com Fisher *et al.*, (2012), considerando as grandes modificações econômicas que aconteceram e continuarão acontecendo no cenário mundial, muitas organizações passaram a se preocupar em formar equipes que possam

executar tarefas de difícil resolução e que seriam bem mais dificultosas caso fossem executadas por apenas um indivíduo. Para os autores, essas equipes podem ser compreendidas como uma junção de diversos recursos oriundos de pessoas distintas com vista a alcançar algum objetivo, os quais abarcam recursos cognitivos, comportamentais e afetivos. Sendo assim, essa complementação dos diversos fatores cognitivos/comportamentais em prol de um objetivo comum, passou a ser abordado na literatura como os modelos mentais de equipe (MME).

De acordo com Mohammed, Ferzandi e Hamilton (2010), essas construções cognitivas pautadas no âmbito da equipe organizacional evidenciam a forma como as informações, bem como os conhecimentos, são observados e representados por todos aqueles envolvidos em uma mesma ação da empresa.

Para Wessling, Steil e Silva (2016), esse campo de estudo sobre os modelos mentais de equipe (MME) está sendo muito investigado na literatura internacional desde meados da década de 90, diferentemente do cenário nacional que até então possui uma escassa investigação acerca da temática. Conforme os autores, no campo internacional de investigação dos MMEs destacam-se como sendo um dos mais ativos na construção e disseminação desse campo no centro da psicologia cognitiva, os autores Mathieu *et al.*, (2005) e Mohammed, Ferzandi e Hamilton (2010).

De acordo com os autores Turner, Chen e Danks (2014), por se tratarem de representações da mente de um grupo de pessoas (uma equipe), esses modelos mentais de equipe estão pautados prioritariamente em dois pilares essenciais, sendo eles: a precisão e a similaridade, conforme descritos no quadro 6.

Quadro 6 - Pilares dos Modelos Mentais de Equipe (MME)

Precisão	No que concerne à precisão, ressalta-se que as representações de cada indivíduo atuante naquela equipe devem possuir alto grau de qualidade, tendo em vista que essas visões acerca do mundo é que irão resultar nas decisões posteriores.
Similaridade	Já a similaridade evidencia que por se tratar de mais de uma pessoa, com processos cognitivos distintos, torna-se essencial que os conhecimentos e percepções compartilhados nessa equipe sejam similares, ou seja, sigam em uma mesma direção, ou que mesmo com certa discordância, que possam se complementar e direcionar a organização para o melhor caminho possível.

Fonte: Turner, Chen e Danks (2014)

Seguindo com essa mesma visão, Fisher *et al.*, (2012) observaram que os MMEs são impulsionados pelas percepções cognitivas de cada membro da equipe, formulando a interação entre cada cognição individual, visando formar um direcionamento calibrado entre todos da equipe.

Cidade *et al.*, (2011) ressaltam em seu estudo que os modelos mentais tornam-se importantes não apenas por representarem a maneira que as pessoas compreendem os acontecimentos do mundo, mas, principalmente, para que essas compreensões os auxiliem na sua maneira de agir e tomar decisões. Sendo assim, os autores confirmam que no campo organizacional torna-se de suma importância que se entenda como os modelos mentais auxiliam na moldagem perceptiva dos agentes envolvidos nas atividades empresariais.

Nessa mesma linha, Senge (2008) ressalta que dentre os diversos modelos mentais que são construídos na mente humana, os que podem ser considerados de maior importância e relevância no âmbito organizacional, são aqueles relacionados aos principais agentes decisores da organização. Ou seja, os responsáveis pelos processos de tomada de decisão nas organizações precisam possuir modelos mentais que estejam constantemente integrados ao ambiente, para que dessa forma seja possível a obtenção de novas potencialidades e habilidades necessárias para suprir e alcançar os objetivos organizacionais.

Para Estrada, Flores e Vasconcelos (2009) tanto os seres humanos quanto as organizações são dotados de grande complexidade, ensejando assim na necessidade de buscar seu entendimento. Com isso, para os autores, somente por meio da mente humana é que seria possível lidar com essa complexidade do mundo, buscando mecanismos de soluções para os problemas tanto pessoais quanto organizacionais. Sendo assim, os autores explanam que a investigação dos modelos mentais dos gestores poderia propiciar maiores entendimentos sobre como estes indivíduos desenvolvem estratégias em seu ambiente organizacional.

Para Senge (2012) muitas empresas que amargam insucessos empresariais podem ser reflexos dos modelos mentais de seus representantes organizacionais. Para o autor, se o gestor possui um modelo mental enraizado (inalterável), impossibilitando que novas percepções do mundo possam ser avaliadas, certamente essa visão entrará em conflito com as novas informações, e sua decisão será

pautada exclusivamente com seus modelos já existentes. Desta forma, essa resistência mental em avaliar perceptivamente as novas possibilidades do ambiente podem causar grandes danos à empresa, impactando em seu desempenho.

No que concerne aos modelos mentais dos gestores, Gouveia e Grisci (2006) afirmam que estes são caracterizados como modelagens de subjetividade e estilos de vida, os quais representam a forma como os gestores sentem, percebem e compreendem as atividades cotidianas de sua organização, bem como a relação desta com o ambiente econômico. Já De Toni *et al.*, (2012) salientam que é por meio das imagens que são armazenadas na mente dos gestores que estes conseguem configurar a maneira como suas ações serão executadas no âmbito organizacional.

Para Milan *et al.*, (2010) os estudos referentes ao campo do desempenho organizacional passaram a dar bastante enfoque aos fatores que poderiam vir a influenciar nesse melhor desempenho, levando em consideração a complexidade do cenário competitivo no qual as empresas estão alocadas. Para os autores, o desempenho organizacional pode estar atrelado tanto a fatores externos como também internos. Sendo assim, os mesmos desenvolveram um estudo com o intuito de identificar se o desempenho das organizações de pequeno e médio porte estaria atrelado aos modelos mentais dos gestores, pois, segundo os autores, os modelos mentais dos dirigentes são os recursos responsáveis por direcioná-lo na condução de sua empresa. Milan *et al.*, (2010) concluíram que modelos mentais baseados nos conhecimentos, mentalidade estratégica, emoções, mecanismos de liderança, relacionamentos, criatividade e vocação seriam fatores cognitivos que estariam diretamente ligados à *performance* empresarial.

De acordo com De Toni *et al.*, (2012), para que se possa vislumbrar uma maior alavancagem na *performance* organizacional torna-se necessário um maior empenho na busca por compreender e aprimorar os modelos mentais e as competências dos indivíduos envolvidos na organização. Os autores ainda salientam que as convicções individuais, bem como suas impressões, representam a maneira como as pessoas enxergam e interpretam o mundo, tornando evidente que as percepções são influenciadoras do comportamento humano.

Dias *et al.*, (2014) desenvolveram estudo com o intuito de identificar como os modelos mentais dos empreendedores poderiam estar relacionados com a

performance de suas empresas. Os autores concluíram que nas empresas investigadas ficaram evidentes que os modelos mentais influenciam nas decisões tomadas pelos gestores e no desempenho da empresa.

Em estudo realizado por Dias e De Toni (2016), comprovou-se que cerca de 27,1% do desempenho organizacional seria explicado em decorrência dos modelos mentais, os quais obtiveram maiores índices de impacto na *performance* com as variáveis de criatividade e inovação, habilidades emocionais, relacionamento, comunicação e estratégia. Sendo assim, os autores concluíram que as experiências vividas pelos gestores são direcionadas à mente humana em forma de percepção, a qual irá influenciar no processo decisório do gestor e consequentemente impactará no desempenho organizacional.

Sabendo-se que esse estudo aborda a temática dos modelos mentais como um dos pilares centrais, o próximo tópico apresenta o modelo utilizado na pesquisa.

2.5 O MODELO ADOTADO PARA A PESQUISA

O modelo desenvolvido pelos autores De Toni *et al.*, (2014) foi o escolhido para ser utilizado nesse estudo, tendo em vista que a evidenciação das dimensões formadoras dos modelos mentais permite uma maior compreensão de como os gestores percebem a ligação dessas respectivas dimensões com o fator desempenho organizacional. Sendo assim, por meio da utilização deste modelo, será possível aprofundar a pesquisa pertinente aos aspectos cognitivos dos gestores de *startups*, mais precisamente à relação entre os seus modelos mentais e o constructo desempenho organizacional.

Entretanto, no estudo em questão, esse modelo foi direcionado para a investigação no campo das *startups*⁵, visando evidenciar a existência ou não de uma relação entre a mente dos empreendedores e o sucesso de seus negócios (desempenho organizacional). A seguir são apresentadas cada uma das dimensões do modelo selecionado.

⁵ “Uma *startup* não é uma versão menor de uma grande companhia. Uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recente e lucrativo” (BLANK; DORF, 2014, p. 48)

2.5.1 CONHECIMENTOS

A primeira dimensão destacada no modelo de De Toni *et al.*, (2014) refere-se aos **conhecimentos**. Nesse constructo foram observados os aspectos relacionados às informações adquiridas pelos empreendedores no decorrer de suas vidas pessoais e profissionais. Um aspecto crucial a ser investigado nessa dimensão foi a busca por identificar se os conhecimentos (informações, experiências) auferidos pelos entrevistados são tidos como aspectos fundamentais no que se refere ao desempenho organizacional de suas empresas.

Com a grande competitividade que passou a abarcar o cenário econômico, passou-se a transferir o eixo de valoração dos bens tangíveis das empresas para os ativos intangíveis, ou seja, a busca por valorizar o ser humano. Sendo assim, as pessoas vistas como detentoras e geradoras de conhecimentos se tornaram recursos indispensáveis nessa nova era, que conforme mencionado por Stewart (1998, p. 14) “a riqueza resulta do conhecimento”. De acordo com Sainaghi e Baggio (2013), esse capital intelectual das empresas é resultante de uma junção de conhecimentos, sejam eles individuais ou coletivos, que juntos poderão ser utilizados para o alcance dos objetivos e vantagem competitiva da empresa no mercado. Ou seja, para os autores, esses recursos intangíveis advindos dos conhecimentos auferidos pelos membros de determinada organização podem ser tidos como grandes condutores para a busca do bom desempenho organizacional.

Conforme Barbosa e Cintra (2012), uma empresa representa um núcleo composto por rotinas estabelecidas, estruturas mentais dos envolvidos e os seus comportamentos no âmbito organizacional. Ou seja, esse contexto organizacional está moldado de tal forma que exige determinadas ações gerenciais, as quais serão efetuadas com base em um conjunto específico de conhecimentos traduzidos dos esquemas mentais dos gestores. Para Dolabela (2006), no momento da tomada de decisão a mente dos empreendedores age de forma proativa, ou seja, esta passa a utilizar de seus mecanismos internos para definir o que será realizado, estabelece as metas a serem seguidas e então busca os conhecimentos necessários acerca daquela determinada situação para que se possa chegar à melhor decisão possível.

O conhecimento, assim como enaltecido por Senge (1990), é um aspecto que encontra-se armazenado na mente de cada pessoa, funcionando como mecanismos de aprendizagem capazes de construir novos conhecimentos, seja por meio de experiências vividas ou por inferências. Ou seja, para o autor, é justamente por meio dos aspectos individuais e dos mecanismos psicológicos que as pessoas passam a aprender e a disseminar seus conhecimentos. Corroborando com essa ideia, os autores Davenport e Prusak (1998) salientam que o conhecimento pode ser definido como sendo uma mistura das experiências vivenciadas pelas pessoas com base em seus valores e nas informações por ela auferidas. Ou seja, essas experiências e informações ao serem agrupadas funcionarão como mecanismos de avaliação e criação de novos conhecimentos.

Os empreendedores além de possuírem os conhecimentos técnicos acerca das especificidades dos seus negócios, devem constantemente estar dispostos a buscar novos conhecimentos, tendo em vista que o mercado está sempre em ampla concorrência e constante transformação (GOUVEIA; GRISCI, 2006). Sendo assim, a capacidade de identificação de novas informações e absorção de conhecimentos, bem como a sua assimilação e aplicação no contexto organizacional podem ser consideradas como os pilares de sustentação do sucesso empresarial almejado (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Ou seja, o valor que é atribuído a uma determinada organização poderá estar atrelado e sendo diretamente influenciado pelo conhecimento detido pelos gestores, os quais se utilizarão desses conhecimentos para que sejam aplicados de tal forma que sejam criados benefícios (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2015).

De acordo com Abbade (2012) o conhecimento pode ser tido como um atributo capaz de proporcionar o alcance de vantagem competitiva para as organizações. O processo de geração e transferência do conhecimento é tido pelo autor como mecanismo de aprendizagem organizacional extremamente importante no que concerne ao desenvolvimento estratégico. Conforme o autor, em empresas inovadoras, o conhecimento que é compartilhado internamente pode ser um grande influenciador na busca por desempenho organizacional, tendo em vista que as melhores habilidades e experiências serão compartilhadas com todos os envolvidos na empresa. Sendo assim, em um momento no qual as empresas estão buscando

constantemente adentrar no cerne da inovação, a geração e gestão desse conhecimento torna-se fator crucial para que se alcance o sucesso, pois, é por meio da interação entre os conhecimentos e competências, que as empresas conseguirão agregar valor.

Neste contexto, pode-se inferir que o desempenho organizacional poderá obter melhoras e crescimentos substanciais em decorrência da boa utilização de modelos mentais e da boa gestão dos conhecimentos (ESTRADA; FLORES; VASCONCELOS, 2009).

2.5.2 HABILIDADES EMOCIONAIS

De acordo com Leitão, Fortunato e Freitas (2006) os estudos que buscaram evidenciar e tratar sobre os aspectos pertinentes às emoções no cerne da administração surgiram pelo escopo da psicologia comportamental e clínica em meados dos anos 1940. Inicialmente esses estudos pautavam-se nos processos vinculados aos sentimentos, a moral e às sensações de pertencimento a determinados grupos. Posteriormente, já entre os anos de 1950 e 1970, destacam-se os estudos cujo foco referia-se às atitudes das pessoas, as quais eram observadas de acordo com suas emoções individuais. Partindo-se adiante, após o ano de 1970, os estudos ganharam rumos cujo enfoque cognitivo vinculado ao comportamento das pessoas se voltou para a busca de solução de problemas, dando ênfase às emoções como fatores positivos na busca por essas soluções.

No que concerne às habilidades emocionais, deve-se destacar que os sentimentos que cada pessoa detém podem funcionar como importantes mecanismos de alerta para que o indivíduo selecione as informações e estratégias que lhe sejam preferíveis. Assim como a percepção do indivíduo funciona como mecanismo primordial para efetuar escolhas, os aspectos emocionais também evidenciam participação nesse processo. Ou seja, as emoções passam a executar forte influência na busca e seleção de novas informações, criando direcionamentos conforme os gostos, dúvidas e incertezas do indivíduo, o qual será motivado por seus sentimentos e emoções (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010).

No âmbito dos estudos cognitivistas, os autores Vidigal e Nassif (2013) evidenciam que as emoções das pessoas possuem relação direta com os seus conhecimentos, bem como com suas experiências anteriores e o que delas resultaram. Ou seja, no que concerne às emoções, evidencia-se que elas irão especificar e determinar quais serão as experiências a serem vivenciadas, como serão e quais os resultados obterão por meio dessas experiências. Sendo assim, o autor salienta que para melhor compreender o comportamento humano, deve-se estudar afundo sua história de vida e com isso buscar identificar quais são os sentimentos, emoções e crenças que regulam a sua forma de agir.

As crenças podem ser entendidas como mecanismos que buscam dar sentido às coisas, fundamentando e criando interpretações acerca das ocorrências ao nosso redor. Sendo assim, essas interpretações estão intimamente ligadas aos mecanismos emocionais, pois, à medida que buscamos interpretar as coisas estaremos dando significado para elas por meio dos nossos sistemas psicológicos (FRANCO, 2014).

Ainda no que concerne à influência sobre as emoções, os autores Meireles e Sanches (2009) salientam que as crenças que estão armazenadas nas redes neurais das pessoas servem de mecanismo para que o sistema cognitivo interprete as informações ao seu redor, permitindo o gerenciamento das emoções no momento da tomada de decisão. Ou seja, para os autores, as decisões ao serem tomadas devem estar entrelaçadas à maneira como cada pessoa enxerga e interpreta as coisas, pautadas nas suas crenças individuais, as quais são resultantes da interação entre o sistema cognitivo e as emoções.

Para Goleman (1996), a maneira como as pessoas gerenciam suas emoções e das outras pessoas pode ser tida como fator de suma importância na busca do sucesso pessoal e empresarial. Em seu estudo, o autor buscou investigar quais seriam as habilidades responsáveis pelo sucesso dos administradores. Como resultado, o autor evidenciou que as habilidades pertinentes à inteligência emocional dos gestores eram tidas como grande diferencial para que estes conseguissem alcançar e manter o sucesso por muito tempo.

2.5.3 MENTE LINEAR

O empreendedor tenderá a obter maior sucesso em seu trabalho se conseguir estabelecer um roteiro estratégico para direcionar o seu empreendimento, ou seja, demandando de um processo de formalização de uma estratégia para alinhar a empresa ao ambiente que está situada (PORTER, 1986). De acordo com Fillion (1999), no que concerne ao planejamento das atividades a serem desempenhadas em um empreendimento, os empreendedores devem definir as situações a serem executadas em sua rotina empresarial, bem como visionar os objetivos que desejam alcançar. Ou seja, para o autor, uma das tarefas principais de um empreendedor está atrelada à definição do que será necessário fazer e de que forma serão feitas, visando dessa forma proporcionar um ambiente de trabalho dotado de organicidade e desempenho satisfatório.

Percebe-se dessa forma que não basta apenas ser detentor do máximo possível de informações e conhecimentos. Para que se tenha sucesso na execução das atividades empresariais torna-se necessário que o empreendedor saiba se utilizar dessas informações e as coloque em prática da melhor maneira possível, de acordo com a sua necessidade. O empreendedor capaz de fazer bom uso do que lhe é disponibilizado, será capaz de formular planejamentos lógicos e eficazes que poderão lhe proporcionar ganhos, como por exemplo, uma maior facilidade de mobilizar os recursos necessários para sua empresa (FLEURY; FLEURY, 2006).

Conforme abordado por Milan *et al.*, (2010, pp. 365-366):

A dimensão mental é constituída de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao uso da inteligência linear dos indivíduos e da sua inteligência coletiva; às questões de organização social; aos processos de planejamento diário, de efeito mais imediato, onde os fluxos são racionais, lógicos, calculáveis, previsíveis; à tomada de decisão, tanto individual quanto coletiva; à hierarquia; ao exercício de poder e de liderança.

Sendo assim, de acordo com Estrada, Flores e Vasconcelos (2009), é indispensável que o gestor aprenda a pensar o seu negócio de forma estruturada e planejada. Essa maneira de pensar pode resultar na realização eficaz das atividades do dia a dia, auxiliando na resolução de problemas diversos na empresa, como por exemplo, na melhora da produtividade. Ou seja, para os autores, manter um

pensamento linear pode ser visto como um atributo extremamente “útil e essencial para lidar com organização, rotinas administrativas, com agendas, e planejamentos” (ESTRADA; FLORES; VASCONCELOS, 2009, p. 12).

2.5.4 RELACIONAMENTOS

De acordo com Scottini (2009), o termo relacionamento é originário do verbo relacionar, o qual significa a forma de ligar ou efetuar determinada ligação com algo, alguém ou alguma coisa. Ou seja, o relacionamento é evidenciado como sendo a capacidade de pessoas se relacionarem e conviverem com outras, seja por meio de ligações de parentesco, amizade, afeição ou estritamente profissional (FERREIRA, 2010).

Conforme evidenciado por Eboli (2004), a geração de conhecimentos é fator indispensável para as organizações, porém, mais importante do que criar novos conhecimentos é o estabelecimento de conexões com aqueles que já existem, ou seja, a interligação com uma rede interna ou externa de relacionamentos que lhe possibilitem benefícios. O empreendedor poderá se utilizar dessa rede de relacionamentos como sendo uma importante ferramenta pela busca e obtenção de conhecimentos e informações.

Entretanto, para que essas parcerias venham a obter êxito, torna-se indispensável que os empreendedores conheçam a fundo os seus parceiros. Pois, esses relacionamentos com vista à cooperação necessitam que sejam estabelecidas ligações de confiança entre os envolvidos, bem como acordos estabelecidos, sensação de pertencimento, trocas mútuas de informações e o compartilhamento de valores para uma boa relação (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

No que concerne ao desempenho organizacional, foco central desse estudo, percebe-se que no campo da administração muito se questiona o que faz uma empresa ter maior êxito do que seus concorrentes. Com isso, algumas constatações desse campo de estudo passaram a demonstrar que os relacionamentos possuem papel crucial para esse sucesso. Ou seja, esse sucesso não é resultante apenas por meio dos recursos internos disponíveis, mas também em decorrência daqueles

recursos que puderam ser acessados na rede de relacionamentos ao qual o empreendedor pertence (DEBOÇÃ; MARTINS, 2015).

Corroborando com essa ideia, os autores Souza e Rocha (2009) salientam que os empreendedores que atuam de forma isolada tenderão a possuir maiores dificuldades do que aqueles que possuem relações interorganizacionais, bem como não alcançarão o mesmo desempenho competitivo. Para os autores, a busca por desenvolver essas alianças estratégicas de cooperação pode ser o fator primordial para que sejam alcançados resultados satisfatórios.

Conforme explanado pelos autores Milan *et al.*, (2010, p. 368):

A habilidade para criar, sustentar e preservar relacionamentos saudáveis e rentáveis, para todos, envolve hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao reconhecimento, respeito e valorização dos outros; à aceitação das diferenças individuais; ao saber dar e receber; à solidariedade e ao compartilhamento; ao equilíbrio entre justiça e misericórdia, nas relações. Uma vez que o empreendedor tem que lidar com pessoas diferentes das quais depende: clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, sócios, contador, etc., a capacidade de relacionamento com estes diferentes públicos é fundamental para um melhor desempenho no seu negócio.

Nesse cerne dos relacionamentos, Paiva Júnior e Fernandes (2012) evidenciam que, para as pessoas que pretendem empreender, torna-se necessário que possuam habilidades de liderança, sejam comprometidas com a equipe de trabalho e que sejam dotados de certa cordialidade na comunicação com clientes e funcionários. Para os autores, todos esses fatores são aspectos fundamentais para a perpetuação de relacionamentos de qualidade.

2.5.5 MISSÃO E ESTRATÉGIA

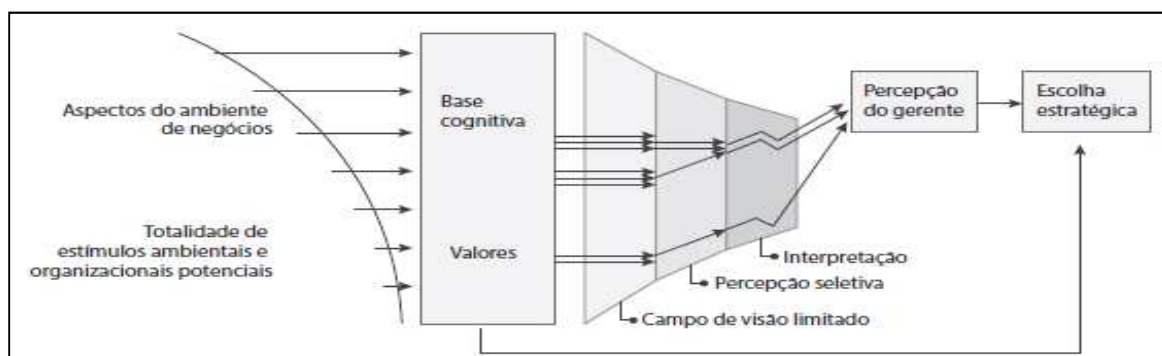
No campo da administração tem-se destacado os estudos voltados para as características individuais do ser empreendedor, principalmente no que diz respeito aos aspectos da percepção e a forma como são processadas as informações por eles auferidas. Ou seja, percebe-se que os modelos mentais dos empreendedores se relacionam intimamente com as escolhas por eles efetuadas, bem como por suas tomadas de decisões estratégicas (BRAZEAL; SCHENKEL; AZRIEL, 2008).

Para Bressan, Sugahara e Georges (2011), quando o empreendedor se depara com uma determinada quantidade de alternativas estratégicas, este será guiado pelo seu modelo mental para efetuar a melhor escolha de acordo com a sua percepção. Conforme os autores, essas escolhas poderiam servir como base para investigar o porquê alguns empreendedores efetuam escolhas estratégicas distintas dos demais, tendo em vista que estão alocados em um mesmo setor ou ramo de atuação. Para os autores:

A escolha do modelo mental do empreendedor como caminho para compreender estas escolhas se justifica, pois, como dirigente do empreendimento, ele é o principal decisor e seu modelo mental irá impactar diretamente a formulação e a adoção da estratégia e esta influência será percebida ao longo do ciclo de vida do empreendimento, se não, pelo menos enquanto o empreendedor estiver no seu comando (BRESSAN; SUGAHARA; GEORGES, 2011, p. 4).

Gallén (2006) salienta que a percepção é o principal mecanismo utilizado na coleta de informações, o que representa um papel crucial no momento de efetuar escolhas estratégicas e tomar decisões. Esse mecanismo perceptivo resultará em uma visível influência sobre o desempenho da organização, pois, para que seja possível sobreviver e se manter atuante e competitiva, é imprescindível identificar as oportunidades e se antecipar perante as ameaças do mercado, fatores esses que serão efetuados com base na percepção do empreendedor.

Em modelo criado pelos autores Hambrick e Mason (1984), foi evidenciado que as escolhas estratégicas são resultantes do reflexo dos principais executivos da empresa, evidenciando que a percepção desses altos executivos é o fator condicionante no momento de tomar as decisões. De acordo com o modelo proposto pelos autores, o mecanismo perceptivo do gestor pode ser avaliado como um processo sequencial, conforme observado na figura 6.

Figura 6 - Modelo de Escolhas Estratégicas

Fonte: Hambrick e Mason (1984, p. 195)

Conforme observado no modelo acima, deve-se evidenciar inicialmente que o empreendedor não é capaz de analisar em sua totalidade os aspectos pertinentes ao seu negócio e ao ambiente ao qual está alocado. Desta forma, o campo de visão do empreendedor tenderá a ser limitado. Posteriormente, a percepção do gestor torna-se ainda mais limitada tendo em vista a sua seletividade perceptiva, a qual irá selecionar apenas alguns dos aspectos disponíveis no seu campo de visão. Após esse processo de seleção, o gestor terá então a sua interpretação acerca do que foi percebido, porém, ainda nesse momento os valores e seu modelo cognitivo funcionarão como mais um filtro no momento da escolha estratégica. Com isso, Hambrick e Mason (1984) salientam que a qualidade do mecanismo perceptivo do empreendedor é indispensável para que o desempenho da organização seja satisfatório.

Por fim, Johnson, Danis e Dollinger (2008) afirmaram que no momento da tomada de decisão, os estilos cognitivos do empreendedor influenciam as suas escolhas estratégicas, direcionando-o para a utilização das informações de acordo com sua percepção. Conforme os autores, as pessoas passam a agir de acordo com seu eixo cognitivo em momentos de tomadas de decisões, sendo direcionado pelo seu senso perceptivo na escolha da melhor estratégia empresarial.

2.5.6 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Em uma sociedade que é pautada pela geração de novos conhecimentos e movida pela busca constante de novas tecnologias, surge a necessidade de pessoas aptas a suprirem essas lacunas de mercado. Os empreendedores,

moldados por suas competências, habilidades e atitudes, possuem um comportamento voltado para a criação de ideias inovadoras cuja finalidade é a viabilidade para os consumidores (BECKER; DREWS, 2016).

De acordo com Sarkar (2010), a inovação está intimamente ligada à identificação de oportunidades de mercado, as quais acabam por resultar no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como na criação de novas tecnologias e processos. Conforme o autor, o empreendedor não pode em nenhum momento deixar de lado esse ímpeto de inovação, tendo em vista que seu diferencial perante os concorrentes poderá especificamente lhe proporcionar alguma vantagem competitiva de mercado.

Para McGuirk, Lenihan e Hart (2015), a inovação vem crescentemente sendo considerada como um mecanismo indispensável e crucial para que as empresas venham a ser competitivas e com isso se mantenham atuantes no mercado. Ainda conforme os autores, no cenário macroeconômico, as empresas que se voltam para a inovação são nitidamente grandes propulsoras na geração de novos postos de trabalho.

Outro aspecto que muito se relaciona com a inovação é a criatividade. Conforme Estrada, Flores e Vasconcelos (2009), a criatividade sempre foi vista como uma capacidade extremamente importante no desempenho humano, a qual está intimamente ligada com a realização de novas descobertas e inovações, que possuem grande valor em uma época de rápidas transformações econômicas. Para os autores, pessoas criativas tendem a possuir uma maior propensão a gerar inovação, sendo essa uma característica indispensável em cenários de alta competitividade.

Para Valle (2006), a criatividade não pode ser tida como importante apenas para gerar ideias inovadoras, mas também como mecanismo indispensável e facilitador no momento de solução de problemas e tomada de decisão. O autor ressalta, que se o empreendedor possui um alto nível de criatividade, sua percepção lhe possibilitará a identificação antecipada de possíveis problemas em seu negócio, resultando em uma maior agilidade e maior eficácia empresarial. Nesse mesmo âmbito da criatividade, o autor Mioranza (2012, p. 51) salienta que:

Um dos principais propulsores para a criatividade é a imaginação. Trata-se de um aspecto intrínseco ao ser humano que lhe possibilita trabalhar e combinar ideias e fatos conhecidos a fim de gerar novas ideias. A imaginação permite ao indivíduo formar ideias abstratas e está intimamente associado à capacidade de criação.

Sendo assim, Love *et al.*, (2014) evidenciam que a inovação é extremamente dependente da capacidade de absorção de conhecimentos externos à organização, os quais serão combinados com os conhecimentos e informações internas para a geração de produtos, serviços ou processos inovadores. Conforme o autor, os fatores internos como a presença de um quadro de colaboradores qualificados, uma eximia liderança do empreendedor, áreas voltadas para P&D e a elaboração de planejamentos estratégicos, são competências indispensáveis em empresas que visam construir um cenário inovador.

2.5.7 VOCAÇÃO

De acordo com Maximiniano (2007), o empreendedorismo é estruturado pela combinação de um conjunto de fatores, os quais estão presentes em intensidades diferentes para cada empreendedor, ou seja, sendo manifestada em maior intensidade em algumas pessoas do que em outras. Entretanto, mesmo existindo uma infinidade de variações no que concerne ao perfil de um ser empreendedor, pode-se observar a vocação para empreender em algumas características do comportamento desses indivíduos, como por exemplo, a iniciativa, a persistência em seus projetos, a propensão em assumir riscos e a imaginação e criatividade para visionar novas direções para a empresa (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2003).

Conforme observado por Sales *et al.*, (2008), a vocação para exercer determinada atividade empreendedora poderá se tornar perceptível em distintos momentos na vida de cada indivíduo. Ou seja, em algumas pessoas o ímpeto por seguir no empreendedorismo se mostrará rapidamente, ao passo que em outras, isso poderá demandar de mais tempo. Para os autores, essa variação pode depender de aspectos como o nível de maturidade de cada pessoa, a identificação de oportunidades de mercado e ainda a ousadia na busca por realização pessoal e profissional.

Para Dornelas (2010), pessoas empreendedoras geralmente possuem vocação para o ramo empresarial. Conforme o autor, os empreendedores são pessoas proativas que buscam desenvolver iniciativas para a criação de novos negócios, cuja finalidade será sanar alguma carência de mercado, a qual foi visionada por ele como uma oportunidade viável de negócio. Evidencia-se ainda que o indivíduo empreendedor se utiliza das informações e conhecimentos auferidos, acoplados ao seu instinto de iniciativa, para gerar negócios que possam modificar positivamente o cenário econômico e social.

De acordo com Cavalcante *et al.*, (2015), empreendedores por vocação são aqueles que demandam de uma paixão pelo que fazem. São pessoas que criam algo do zero e acreditam que mesmo em um ambiente de alto risco poderão desenvolver seu negócio de forma eficiente, mesmo com todas as dificuldades existentes. Pessoas com ímpeto empreendedor são detentoras de características comportamentais específicas, as quais lhe possibilitam uma maior facilidade de persuasão, bom envolvimento com seus funcionários, alto poder de convencimento de possíveis investidores e ainda a perseverança e destreza de um líder.

Corroborando com essa linha de raciocínio, Alves *et al.*, (2016) explanam que o ser empreendedor é um indivíduo que sonha acordado, o que lhe possibilita a necessidade de transformar algo que lhe veio à mente em um negócio real e lucrativo, ou seja, o empreendedor é aquele que consegue visionar as oportunidades e colocá-las em prática. Conforme o autor salienta, o empreendedor possui uma nítida vocação para aquilo que está executando, pois, o mesmo consegue enxergar algo inexistente (lacuna de mercado), e por meio de seus sonhos, criatividade e conhecimentos, busca implementar essa ideia, colocando-a em prática e fazendo acontecer mesmo enfrentando riscos em seu desenvolvimento.

Contudo, deve-se frisar que nos estudos acerca da temática do empreendedorismo, nota-se que os empreendedores não podem ser entendidos apenas como pessoas que já nascem com a vocação para empreender. Ou seja, compreende-se que os empreendedores são detentores de características que podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa (TAVAREZ; MOURA; ALVES, 2013).

O modelo proposto por De Toni *et al.*, (2014) traz grandes contribuições no tocante à interligação dos campos da psicologia e da administração. Ao retratar os

aspectos oriundos dos modelos mentais dos empreendedores, os autores se propuseram a investigar outros indicadores que poderiam estar ligados ao fator desempenho organizacional. Cabe ressaltar, que a escolha do referido modelo para esse estudo se caracteriza como sendo importante para o entendimento dos aspectos perceptivos dos empreendedores, abarcando a maneira como estes compreendem os fatos organizacionais e conseqüentemente como tomam suas decisões.

Sabendo-se do propósito central desse estudo, bem como dos objetivos delineados e tendo fixada a utilização do modelo de De Toni *et al.*, (2014), o próximo capítulo traz os mecanismos metodológicos a serem seguidos no desenvolvimento do estudo.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Sendo assim, foi abordado o delineamento da pesquisa, a caracterização do *lócus de pesquisa*, o universo e a amostra, as proposições de pesquisa, bem como os instrumentos de coleta e procedimentos de análise para cada uma das etapas desse estudo (Etapa Qualitativa e Etapa Quantitativa).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi classificada pela abordagem mista, ou seja, sendo dividida em duas etapas (Etapa Qualitativa e Etapa Quantitativa), as quais se complementaram na análise dos dados com o intuito de dar maior robustez aos resultados alcançados.

Conforme Flick (2009), a abordagem qualitativa tem como pressuposto a busca por entender, descrever e explicar como se comportam os fenômenos sociais com base nas experiências de vida de cada indivíduo ou grupo de pessoas, sabendo-se que essas experiências foram analisadas com base nos conhecimentos, relatos e histórias das pessoas. Ou seja, a pesquisa de cunho qualitativo visa compreender como os indivíduos interpretam suas experiências, e qual significado elas atribuem a essas experiências (MERRIAM, 2009).

Os estudos de âmbito qualitativo partem de um pressuposto de que os indivíduos agem com base em suas crenças, sentimentos, valores e percepções (ALVES, 1991). Sendo assim, Richardson (1985) salienta que a abordagem qualitativa poderá ser adequada em estudos cujo intuito é a busca pela compreensão de aspectos psicológicos, sendo coerente com o foco central desse estudo.

Já no que concerne à abordagem quantitativa, Creswell (2010) salienta que este tipo de pesquisa busca traduzir por meio de números, os dados que são coletados no campo de investigação, proporcionando que seja feita uma descrição quantificada de atitudes, opiniões ou tendências. A pesquisa de abordagem

quantitativa é aquela que busca validar hipóteses pré-estabelecidas por meio do uso de dados estatísticos estruturados, visando analisar um número consistente de casos (amostra), os quais resultarão em uma generalização estatística para a população investigada (MATTAR, 2001). Reforçando a definição da abordagem quantitativa, Richardson (1999) a caracteriza como sendo a abordagem que se utiliza da quantificação, seja no momento de coleta dos dados necessários à pesquisa, seja no processamento desses dados por meio de métricas estatísticas.

Sendo assim, percebe-se que cada uma das abordagens possui características específicas capazes de engrandecer qualquer pesquisa. Conforme Malhotra (2001, p. 155) “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

De acordo com Gomes e Araújo (2005), alguns pesquisadores passaram a atentar para a necessidade de se implementar um modelo de metodologia alternativa para a orientação das pesquisas no campo da administração, o qual seja capaz de reconhecer a complexidade das pessoas enquanto indivíduos organizacionais. Para os autores é essencial que se utilize de “um modelo investigativo que ofereça não apenas constatações, ou, refutações de hipóteses, mas que proporcione conhecimento aprofundado sobre as diversas questões organizacionais” (GOMES; ARAÚJO, 2005, p. 2)

Ou seja, as abordagens metodológicas quantitativas e qualitativas não devem desse modo ser colocadas como contrapostas uma a outra, mas sim como metodologias complementares, cujo intuito é o de preencher determinadas lacunas que a outra não conseguirá alcançar. Sendo assim, a utilização unificada dessas duas abordagens vem sendo considerada como a solução para os problemas identificados no uso isolado de cada uma (GOMES e ARAÚJO, 2005). Conforme Leão, Mello e Vieira (2009, p. 3) “uma abordagem mista do uso da teoria pode ser a chave para que esta seja mais bem utilizada nos métodos de pesquisa das ciências sociais”.

Ainda no que concerne à classificação dessa pesquisa, os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2007) explanam que os estudos podem ser classificados em três tipos, sendo eles: exploratório, descritivo e explicativo. De acordo com Sampieri,

Collado e Lucio (2006), a pesquisa será exploratória quando for observado que o tema de investigação ainda não foi pesquisado ou que possuam vagas investigações acerca do assunto na literatura. Já a pesquisa de ordem descritiva possui como objetivo principal, a busca por conhecer e efetuar a interpretação da realidade com base na observação, na descrição, classificação e pela interpretação dos fatos, não havendo a interferência do pesquisador com o intuito de modificá-la (VIEIRA, 2002). Por fim, os estudos de cunho explicativo são aqueles que possuem uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2007).

Sendo assim, quanto à caracterização dessa pesquisa, a mesma foi classificada como sendo de cunho exploratório e explicativo. É exploratória tendo em vista que pesquisas acerca dos modelos mentais de empreendedores de *startups* ainda não se encontram em investigação. É explicativa em função da investigação da relação entre os modelos mentais (percepção) e o desempenho organizacional de *startups*.

Ainda no que concerne à abordagem, Saunders, Lewis e Thornhill (2007) evidenciam que os estudos podem ser classificados em indutivos e hipotético-dedutivos. Para Hyde (2000), o raciocínio indutivo refere-se a um procedimento de construção teórica, o qual se inicia por meio de observação de determinadas coisas específicas, visando a obtenção de generalizações (analíticas) acerca do que está sendo investigado. Essa lógica indutiva se associa fortemente com os mecanismos utilizados em investigações de cunho qualitativo (Schwandt, 1994; Wiesenfeld, 2000), cujo foco está alocado sobre os indivíduos respondentes e como suas reflexões, comportamentos e opiniões acabam por guiar o rumo da investigação (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009).

Já os estudos que seguem uma lógica hipotético-dedutiva buscam alcançar respostas para brechas identificadas na literatura. Para que sejam alcançadas essas respostas, hipóteses de pesquisa são levantadas com o intuito de guiar a investigação. Se essas hipóteses, ao serem testadas, resultarem em refutação, observa-se que as mesmas são falsas. Entretanto, caso venham a ser comprovadas, poderão sanar essas lacunas de respostas acerca do tema, podendo com isso gerar um novo conhecimento (SACCOL, 2009).

Tendo em vista que esse estudo adotou tanto a abordagem quantitativa, quanto a qualitativa, o mesmo foi classificado como possuindo uma lógica mista (hipotético-dedutiva e indutiva). Pois, conforme Leão, Mello e Vieira (2009) corroboram, os estudiosos qualitativos podem ser beneficiados na elaboração de seus constructos, assim como os pesquisadores quantitativos podem usufruir do raciocínio indutivo para elaborar suas hipóteses de pesquisa.

Com relação à perspectiva temporal, esse estudo foi classificado como possuindo um corte transversal, tendo em vista que os elementos de pesquisa foram estudados em um momento específico do tempo, não havendo a investigação em um longo transcurso temporal (NEUMAN, 1997).

Por fim, destaca-se que o nível de análise do referido estudo está alocado no âmbito organizacional de empresas *startups* brasileiras. Já sua unidade de análise foram os empreendedores fundadores dessas *startups*, onde foram evidenciadas as influências de seus modelos mentais sobre o desempenho organizacional.

Sendo assim, após serem feitas essas ponderações, pode ser observado no quadro 7 a estruturação do delineamento da pesquisa:

Quadro 7 - Delineamento da Pesquisa

Natureza da Pesquisa	Mista	
	Quantitativa	Qualitativa
Tipo de Pesquisa	Explicativa	Exploratória
Abordagem	Mista	
	Hipotético-dedutiva	Indutiva
Perspectiva temporal	Corte Transversal	
Nível de Análise	Organizacional	
Unidade de Análise	Empreendedores	

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA FONTE DE DADOS DA PESQUISA

Tendo em vista que a unidade de análise desse estudo são os empreendedores de *startups*, e visando ter acesso ao maior número possível a esse tipo de empresa, esse estudo se utilizou dos dados disponíveis na Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups), a qual perfaz um total de 4.216 empresas

startups cadastradas em diversas áreas de atuação, sendo sua maioria de ordem tecnológica.

A *ABStartups* foi criada no ano de 2011 e é caracterizada como sendo uma entidade sem fins lucrativos, cuja missão principal é efetivar a promoção em âmbito nacional e internacional das *startups* brasileiras, disponibilizando as informações e direcionando-as para o caminho da competitividade. De acordo com a ABS (2017), o *StartupBase* pode ser considerado como sendo o maior banco de dados de *startups* no cenário brasileiro, cujo objetivo é o de desenvolver um mapeamento de todo o ecossistema das *startups*, criando uma interação entre os empreendedores, os investidores anjo, as incubadoras e as agências de fomento.

Do total de *startups* que estão cadastradas em seu banco de dados, as duas regiões que mais se destacam no que concerne ao número de *startups* são o Sudeste (2044 *startups*) e Sul (594 *startups*), seguidas das regiões Nordeste (363 *startups*), Centro-Oeste (236 *startups*) e Norte (98 *startups*), conforme pode ser observado no quadro 8.

Quadro 8 - Distribuição das *Startups*

CENTRO-OESTE	Goiás	80	SUDESTE	Espírito Santo	22
	Mato Grosso	28		Minas Gerais	365
	Mato Grosso do Sul	45		Rio de Janeiro	342
	Distrito Federal	83		São Paulo	1315
SUL	Paraná	194	NORDESTE	Alagoas	25
	Rio Grande do Sul	213		Bahia	67
	Santa Catarina	187		Ceará	68
NORTE	Acre	13		Maranhão	14
	Amazonas	30		Piauí	5
	Amapá	3		Pernambuco	114
	Pará	25		Paraíba	31
	Rondônia	7		Rio Grande do Norte	28
	Roraima	3		Sergipe	11
	Tocantins	17			

Fonte: Elaborado pelo autor com base na *StartupBase* (2017)

Percebe-se que dentre os 26 estados e o distrito federal, o estado que mais se destaca, possuindo expressivos 31% do total das *startups* cadastradas, é o estado de São Paulo (*STARTUPBASE*, 2017).

Já em relação ao modelo de negócio adotado por essas empresas *startups*, percebe-se que os modelos B2B (21%) e B2C (15%) representaram a preferência na adoção pelos empreendedores (*STARTUPBASE*, 2017), conforme observado no quadro 9.

Quadro 9 - Modelos de Negócios Adotados

Modelos de Negócios	Qtd.
B2B	899
B2C	651
Assinaturas	475
Marketplace	346
Publicidade	308
Social	293
Outro	257
C2C	82

Fonte: Elaborado pelo autor com base na *StartupBase* (2017)

Pertinente à representatividade dos mercados de atuação dessas empresas *startups*, destacam-se os desenvolvedores de aplicativos Web (5%). Porém, merecem destaque também as *startups* cujo ramo de atuação volta-se para a área da educação, saúde, comunicação/mídia e varejo/e-commerce (ver quadro 10).

Quadro 10 - Mercados de Atuação

Mercados	Qtd.		Mercados	Qtd.
SaaS (Web App)	225		Eventos e Turismo	50
Outros	218		TIC e Telecom	50
Educação	163		Logística	32
Internet	162		Construção Civil	28
Comunicação e Mídia	111		Agronegócios	26
Saúde	84		Moda e Beleza	26
Varejo e E-commerce	81		Games	22
Mobile	80		Finanças	54
Ecommerce	77		Meio Ambiente	15

Fonte: elaborado pelo autor com base na *StartupBase* (2017)

Cabe destacar que os totais dos três itens acima evidenciados (*startups* por estado, modelos de adotados e mercados de atuação) não são iguais. Isso se deve ao fato de que algumas das *startups* incluídas não possuem seu cadastro completo na base de dados.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Com base na relação de empresas *startups* cadastradas na *StartupBase* (2017), e levando em consideração que esse estudo foi direcionado para o nordeste brasileiro, têm-se que a população inicial estava composta por 363 *startups*.

Entretanto, ao fazer a primeira varredura nos cadastros das 363 empresas *startups* catalogadas na base de dados, observou-se que muitas delas não possuem seu cadastro completo. Destas, apenas 171 continham em seu cadastro algum tipo de contato (e-mail, telefone). Sendo assim, a população apta para participar da pesquisa passou de 363 para 171 *startups*.

Posteriormente, tornou-se necessário determinar o tamanho da amostra, que conforme Fink (1995d), refere-se à quantidade de respondentes necessários para obter uma boa confiabilidade e precisão dos resultados. Sendo assim, foi utilizada uma fórmula estatística, específica para cálculo amostral, apresentada por Silva *et al.*, (1997, p. 135):

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot z^2}{p \cdot q \cdot z^2 + (N - 1) e^2}$$

Sendo que:

n = amostra

Z = valor correspondente ao nível de significância

p = variabilidade positiva

q = variabilidade negativa

N = população

e = erro

Para desenvolver o cálculo de identificação da amostra foi considerada a utilização de um nível de confiança de 95% e a margem de erro resultando em 5% (FINK, 1995d). Já no que concerne à variabilidade, positiva e negativa, Luchesa e Chaves (2011) salientam que quando esses valores forem desconhecidos, é recomendada a utilização de $p.q=0,25$. Sendo assim:

$$n = \frac{171 \cdot 0,25 \cdot 1,96^2}{0,25 \cdot 1,96^2 + (171 - 1) \cdot 0,05^2} = 118$$

Com isso, têm-se que a amostra necessária para a aplicação dos questionários na etapa quantitativa desse estudo ficou estipulada em 118 *startups* do nordeste brasileiro.

Sendo assim, foram enviados e-mails com o link do questionário de pesquisa para todos os endereços eletrônicos das respectivas *startups*. Entretanto, cabe ressaltar que após diversas tentativas de contato com os gestores das *startups*, foi obtido um retorno de 42 respostas, sendo essa a amostra final usada na pesquisa.

3.4 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Nesse sub tópico são apresentadas as proposições de pesquisa desenvolvidas com base no modelo de De Toni *et al.*, (2014), o qual foi abordado no tópico 2.4 desse estudo.

A primeira proposição de pesquisa está relacionada à dimensão conhecimentos, os quais representam o capital intelectual dos indivíduos, e conforme abordado por Abbade (2012), Lizote, Verdinelli e Nascimento (2015) e Estrada, Flores e Vasconcelos (2009), é fator indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais. Com isso, gerou-se a seguinte proposição:

P1: Os conhecimentos, pautados no ambiente do negócio e nas experiências anteriores, são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional.

Referente aos aspectos emocionais observou-se que os indivíduos selecionam as informações e tomam decisões de acordo com os seus sentimentos e emoções (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010), as quais podem ser fator relevante na busca e alcance do sucesso empresarial (GOLEMAN, 1996). Assim, a segunda proposição foi:

P2: Os aspectos emocionais dos empreendedores são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional.

A terceira proposição está fundamentada com base nos estudos de Milan *et al.*, (2010) e Estrada, Flores e Vasconcelos (2009), os quais elucidam o planejamento das atividades como sendo fator influenciador para a boa condução de uma empresa. Diante disso, têm-se a seguinte proposição:

P3: A mente linear do empreendedor, pautada na organicidade e no planejamento, é um fator diretamente ligado ao desempenho organizacional.

Conforme observado na literatura, os relacionamentos desenvolvidos pelos indivíduos no âmbito de suas empresas poderão lhes possibilitar a obtenção de benefícios que não seriam alcançados sem essas parcerias (MOGER, 2012). Entretanto, essas relações precisam ser de confiança (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012) para que sejam tidas como influentes no alcance do sucesso empresarial (DEBOÇÃ; MARTINS, 2015). Com isso, foi formulada a seguinte proposição:

P4: Os relacionamentos dos empreendedores com seus *stakeholders* são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional.

Pautando-se nos estudos de Bressan, Sugahara e Georges (2011), Brazeal, Schenkel e Azriel (2008) e Johnson *et al.*, (2008), observa-se que os empreendedores em momentos de tomada de decisões estratégicas acabam por serem norteados conforme a sua percepção acerca da situação a qual se defronta. Sendo assim, foi criada a seguinte proposição:

P5: O desenvolvimento e utilização de procedimentos estratégicos pelos empreendedores são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional.

A sexta proposição foi fundamentada com base nos estudos de McGuirk, Lenihan e Hart (2015) e Becker e Drews (2016), os quais salientam que a atuação criativa e inovadora nas organizações é vista como um fator crucial para que as empresas se tornem competitivas e obtenham sucesso. Nesse cerne, elaborou-se a seguinte proposição:

P6: A mente criativa e a disponibilidade para inovar são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional.

A última proposição de pesquisa refere-se à vocação para empreender. Conforme os autores Cavalcante *et al.*, (2015) e Alves *et al.*, (2016), o empreendedor por vocação é detentor de características comportamentais específicas, como por exemplo, a necessidade de transformar ideias em projetos lucrativos e de sucesso. Com isso, têm-se a seguinte proposição:

P7: A realização profissional, pautada na vocação para empreender, é fator diretamente ligado ao desempenho organizacional.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O levantamento dos dados necessários para a realização dessa pesquisa foi feito tendo como base os métodos anteriormente delineados. Conforme explana Vergara (2007), cada tipo de procedimento de coleta de dados possui suas especificidades, evidenciando tanto vantagens, quanto desvantagens. Sendo assim, torna-se necessário que os procedimentos adotados estejam em conformidade com os objetivos da pesquisa, evidenciando dessa forma a validade das instrumentações que foram utilizadas para coletar os dados.

Tendo em vista que esse estudo está composto por duas etapas distintas (quantitativa e qualitativa), a coleta dos dados se deu em momentos e com instrumentos distintos, sendo cada um adequado para cada etapa do estudo, conforme foram abordados a seguir.

3.5.1 PESQUISA QUALITATIVA

No que concerne à escolha da fonte de evidência mais adequada ao estudo, deve-se considerar que a escolha correta poderá proporcionar um melhor desenvolvimento e investigação em relação ao fenômeno investigado. Conforme abordado por Yin (2009), existem diversas fontes de coletas de dados que podem ser utilizadas para estudos qualitativos, sendo elas: documentos, observação (participante ou direta), questionários, entrevistas, artefatos físicos, dentre outros. Sendo assim, na etapa qualitativa desse estudo optou-se pela realização de entrevistas com os gestores/empreendedores de *startups* do nordeste brasileiro, utilizando-se de um roteiro de entrevista com questões abertas adotadas do estudo de Dias *et al.*, (2014).

Conforme Lakatos e Marconi (2006), esse tipo de instrumento de coleta de dados possibilita que o entrevistado tenha uma maior liberdade para formular e expor a sua resposta, evidenciando o que de fato considera importante sobre o assunto. Para os autores, as entrevistas com questões abertas permitem que sejam exploradas amplamente aquele determinado assunto, o que não ocorre em questões afirmativas, por exemplo.

Foram efetuadas 5 entrevistas com empreendedores de *startups* do nordeste brasileiro, visando obter uma maior robustez na análise da percepção dos respondentes. Mediante a análise dessas entrevistas, o estudo buscou identificar subcategorias para cada uma das sete dimensões formadoras dos modelos mentais, as quais, conforme a percepção dos próprios empreendedores, possuem influência na *performance* de suas *startups*.

Cabe ressaltar que a seleção dos casos foi feita por conveniência, ou seja, identificando a disponibilidade para a concessão da entrevista. As entrevistas foram realizadas com gestores de 4 (quatro) estados do nordeste brasileiro (Sergipe, Bahia, Ceará, Pernambuco), sendo 1 (uma) delas feita presencialmente e as outras 4 (quatro) realizadas por telefone. Ressalta-se ainda que as entrevistas aconteceram entre os meses de setembro e outubro de 2017 e tiveram uma duração média de 50 minutos cada uma. Destaca-se também que o roteiro de entrevista foi composto por

20 questões abertas, sendo divididas entre as dimensões de análise adotadas do modelo de De Toni *et al.*, (2014).

3.5.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Na etapa quantitativa da pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi baseado na pesquisa de De Toni *et al.*, (2014), o qual consiste em um questionário dividido em 3 partes, nas quais os respondentes preencheram de acordo com seu conhecimento acerca do tema abordado. Para efetuar o levantamento dos dados, os questionários foram encaminhados via e-mail, entre os meses de julho a setembro de 2017, para os gestores das 118 *startups* do nordeste cadastradas na Base de Dados da Associação Brasileira de *Startups* (*StartupBase*), o que correspondem à amostra da região nordeste do Brasil.

A primeira parte desse instrumento de coleta é composto por 6 questões, as quais são referentes às características individuais dos gestores e dos empreendimentos, visando identificar aspectos como a escolaridade, o ano de fundação, estado e faturamento. Essa primeira parte torna-se relevante para que se possa traçar um perfil dos respondentes da pesquisa.

Já a segunda parte do questionário compõe-se de 64 afirmativas. Essas afirmativas estão subdivididas em 7 dimensões de análise (variáveis independentes), as quais são pertinentes aos modelos mentais dos respondentes, e 1 (uma) dimensão pertinente ao desempenho da empresa (variável dependente). Para respondê-las, os empreendedores foram estimulados a evidenciar o seu grau de concordância em relação às afirmações em uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, a qual varia de 1 (um) “Discordo Totalmente” a 5 (cinco) “Concordo Totalmente”.

De acordo com Yin (2009), a escala *Likert* é composta por itens de determinada categoria de análise, as quais são evidenciadas em forma de afirmações e que os respondentes irão externar seu posicionamento acerca daquela temática. Sendo assim, para cada dimensão ora investigada, foram evidenciadas afirmações pertinentes às variáveis de investigação, mantendo-se em consonância com a fundamentação teórica do estudo.

Quanto às dimensões abordadas nessa segunda parte do questionário, as afirmações estão divididas da seguinte forma:

- Dimensão nº 1 – Conhecimentos (1 – 6)
- Dimensão nº 2 – Habilidades Emocionais (7 – 14)
- Dimensão nº 3 – Mente Linear (15 – 20)
- Dimensão nº 4 – Relacionamento (21 – 29)
- Dimensão nº 5 – Missão e Estratégia (30 – 36)
- Dimensão nº 6 – Criatividade e Inovação (37 – 44)
- Dimensão nº 7 – Vocação (45 – 55)
- Dimensão nº 8 – Desempenho Organizacional (56 – 64)

Por fim, a terceira parte do questionário adotado de De Toni *et al.*, (2014) é composta por 16 afirmações, as quais buscaram identificar quais os fatores críticos de sucesso que os empreendedores das *startups* consideram importantes. Assim como a parte II do questionário, nessa parte também foi utilizada a escala tipo Likert de 5 pontos, a qual varia do nível de contribuição 1 (um) “Baixa” até 5 (cinco) “Alta”.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Nesse sub tópico foram abordados os mecanismos utilizados para efetuar o tratamento dos dados nas duas etapas dessa pesquisa.

3.6.1 PESQUISA QUALITATIVA

Na etapa qualitativa desse estudo, os dados foram obtidos mediante entrevista com os empreendedores de *startups* e foram interpretados e analisados conjuntamente, visando analisar a percepção dos gestores com base nas dimensões propostas por De Toni *et al.*, (2014).

Para efetuar esse processo de análise das entrevistas, foi utilizado nessa etapa do estudo o método de Análise de Conteúdo. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo é evidenciada como sendo um conjunto de técnicas que

possibilitam a análise sistemática do conteúdo auferido dos entrevistados. De acordo com a autora, o maior interesse não está alocado na descrição das informações, mas sim nos resultados que essas informações irão fornecer após serem tratadas.

Ainda de acordo com Bardin (2011), o pesquisador possui dois papéis cruciais em uma pesquisa, os quais sejam: a compreensão do verdadeiro sentido da comunicação como se fosse um receptor normal, e o outro papel se refere à compreensão de possíveis mensagens implícitas no conteúdo da entrevista. Para a autora, a análise de conteúdo se estrutura em três etapas cronológicas, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Sendo assim, seguindo as etapas estabelecidas por Bardin (2011), o tratamento dos dados da etapa qualitativa desse estudo se deu da seguinte forma:

Quadro 11 - Etapas da Análise de Conteúdo

Pré-Análise	Essa etapa consiste na escolha dos documentos que serão destinados para a análise. É nesse momento que o pesquisador irá ter o seu primeiro contato com as entrevistas transcritas, onde o pesquisador irá atribuir as suas primeiras impressões acerca do material.
Exploração	Essa etapa refere-se à aplicação de técnicas de codificação do material, a qual será feita logo após a leitura efetuada na pré-análise. Esse procedimento de exploração permitirá que sejam criadas representações do conteúdo analisado, o qual será utilizado para evidenciar aspectos como opiniões, atitudes, crenças e valores dos entrevistados.
Tratamento e Interpretação	Ao final do processo de pré-análise e exploração dos dados, será possível efetuar inferências e interpretações acerca das informações que foram coletadas. Essas análises poderão ser apresentadas em quadros e com trechos das entrevistas, alocadas em cada categoria (dimensão) investigada.

Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

Visando auxiliar o processo de análise de conteúdo das entrevistas feitas com os gestores, utilizou-se a ferramenta *Atlas.Ti* versão 8.0. O *Atlas.Ti* é um *software* utilizado para a análise de dados qualitativos. Entretanto, deve-se ressaltar, que esse *software* não objetiva automatizar o processo de análise das pesquisas qualitativas, mas sim, disponibilizar uma ferramenta de apoio, a qual irá facilitar o processo de interpretação do pesquisador (MUHR, 1991).

Walter e Bach (2015) explanam que essa ferramenta disponibiliza uma área de trabalho onde os elementos investigativos são unificados em uma unidade hermenêutica. É nessa unidade hermenêutica que os documentos primários (entrevistas, fotos, vídeos, dentre outros) serão agregados para posterior manuseio.

Conforme os autores, o *Atlas.Ti* irá auxiliar a análise desses documentos, possibilitando que o pesquisador crie codificações, citações, comentários, notas de análise e esquemas gráficos.

Desta forma, levando em consideração as três etapas da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011), iniciou-se a utilização do *software Atlas.Ti 8.0* com a pré-análise dos documentos. Na Pré-análise, as entrevistas já transcritas foram adicionadas ao *software* para uma primeira leitura de todo o material coletado.

Na segunda etapa, proposta por Bardin (2011), partiu-se para a exploração dos documentos. Nessa etapa foram feitas as codificações das entrevistas, identificando os principais aspectos oriundos da percepção dos gestores, sendo que alguns desses aspectos foram obtidos com base no referencial teórico e outros surgiram durante o processo de codificação e análise. Além das codificações, o *software* permite a marcação de citações ligadas aos códigos criados, bem como a elaboração de memorandos, onde foram anotadas as primeiras inferências do pesquisador sobre os documentos em análise.

Por fim, na última etapa da análise de conteúdo, foram feitas as inferências e interpretações dos dados codificados na etapa de exploração. De acordo com Ferreira *et al.*, (2012) o *Atlas.Ti* facilita as interpretações do pesquisador, o qual utiliza-se das associações elaboradas no momento da codificação, além das representações gráficas dos dados que podem ser auferidas por meio do software.

3.6.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Na análise dos dados da etapa quantitativa foram utilizadas técnicas estatísticas por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20. Por meio deste software é possível realizar técnicas estatísticas que incluem três tipos de medidas, sendo elas:

- 1 – Medidas de posição, as quais retratam as características de cada grupo analisado;
- 2 – Medidas de dispersão para aferir a distribuição dos indivíduos entrevistados em cada grupo;

- 3 – Medidas de associação, cujo intuito é o de medir a relação existente entre as variáveis.

As medidas de posição possuem como propósito descrever os dados alocados em conjunto de uma maneira organizada e compactada, permitindo que se visualize esse conjunto de dados por meio dessas estatísticas (FARIAS; LAURENCEL, 2008). Esses tipos de medidas são utilizados para descrever de uma forma resumida e condensada os resultados de determinado fenômeno. Dentre as medidas de posição conhecidas, as mais utilizadas nos estudos estatísticos são a média, a mediana e a moda.

Já as medidas de dispersão possuem como pressuposto ofertar informações acerca do nível de afastamento dos valores identificados em relação a um valor central, ou seja, a média daquela amostra. Se esse conjunto de dados representar uma baixa variabilidade, o mesmo será classificado como sendo homogêneo. Caso contrário, se representar uma alta variabilidade, será classificado como heterogêneo (FARIAS; LAURENCEL, 2008). As medidas de dispersão mais utilizadas são: Variância, Desvio Padrão e Coeficiente de Variância.

Por fim, as medidas de associação buscam medir a correlação existente entre as variáveis do estudo, visando identificar como essas variáveis variam em conjunto, medindo-se a sua intensidade e direcionamento por meio da relação linear ou não linear. Para que se possa efetuar os testes de hipóteses deve-se inicialmente decidir quais os testes mais adequados para cada pesquisa, podendo ser paramétricos ou não paramétricos (TUCKMAN, 2000).

Para a etapa quantitativa desse estudo, levando em consideração que foi obtida uma amostra de apenas 42 respondentes, foram utilizadas apenas as técnicas estatísticas referentes às medidas de posição, sendo elas: média, moda, mínimo, máximo e desvio padrão. Sendo assim, com a utilização das medidas de posição de cada dimensão analisada por meio da escala *Likert* de 1 a 5, foram feitas comparações para demonstrar quais as dimensões de modelos mentais resultaram em maior valor da escala. Isso possibilitou que fossem observadas como a ocorrência de cada variável estaria se relacionando com a dimensão de desempenho organizacional.

Quadro 12 - Resumo do Tratamento dos Dados da Etapa Quantitativa

Medidas de Posição	Média	Moda	Mínimo
	Máximo	Desvio Padrão	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram feitas as análises do estudo, abordando os resultados encontrados nas duas etapas anteriormente propostas, ou seja, da etapa qualitativa e da etapa quantitativa. Inicialmente, visando responder ao primeiro objetivo específico, foi abordado a seguir a análise dos resultados provenientes da etapa qualitativa.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

A análise qualitativa do referido estudo teve como propósito analisar a percepção dos gestores com base em suas respostas, levando em consideração as sete dimensões formadoras dos modelos mentais propostas por De Toni *et al.*, (2014). Tendo em vista que, conforme os autores Staggers e Norcio (1993), a forma mais usual de se extrair os modelos mentais das pessoas é por meio da linguagem, as entrevistas realizadas com os gestores permitiram que fossem captados os aspectos mais evidentes ligados ao desempenho organizacional para cada uma das dimensões de análise.

Nessa etapa do estudo, conforme colocado na metodologia, foram feitas entrevistas com 5 gestores de empresas *startups* do nordeste brasileiro, conforme observado no quadro 13.

Quadro 13 - Gestores Entrevistados na Pesquisa

Startup/Gestor(a)	Localidade	Ramo de Atuação
Gestor A	São Cristóvão/SE	Geotecnologia
Gestor B	Recife/PE	Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas e Softwares
Gestora C	Aracaju/SE	Permutas Eletrônicas
Gestor D	Feira de Santana/BA	Canais de Atendimento Inteligente
Gestor E	Fortaleza/CE	Desenvolvimento de Sites e Softwares

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Essas entrevistas serviram como pressuposto para a investigação dos mecanismos cognitivos dos gestores, retratando como suas percepções estariam

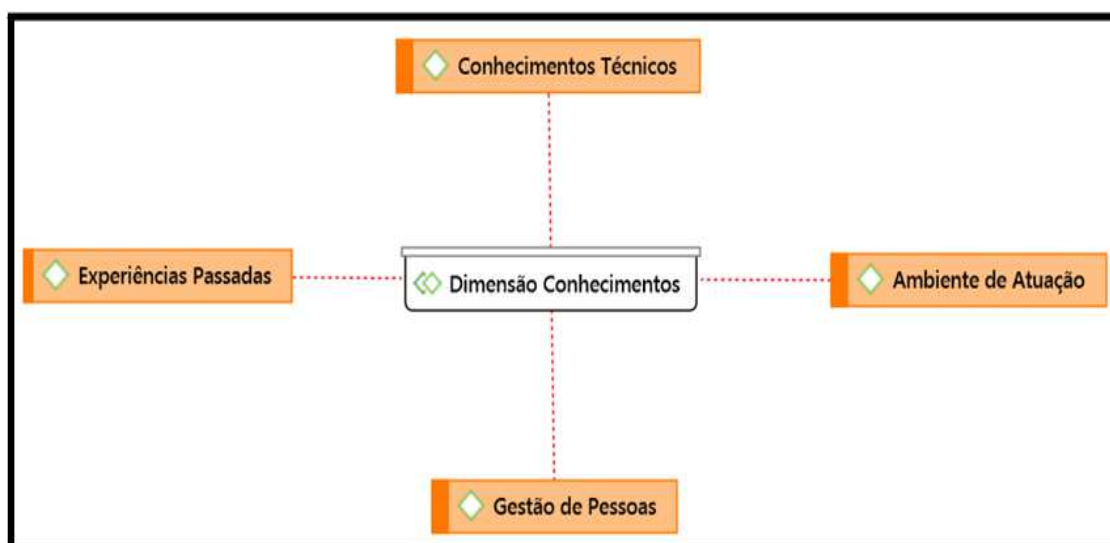
condicionadas no tocante ao desempenho organizacional de seus empreendimentos. Sendo assim, utilizando o *software* Atlas Ti para a codificação e melhor organização dos dados, e ancorando-se na técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2010), foram feitas as análises das entrevistas.

Conforme colocado por Bressan e Sugahara (2010), torna-se necessário que se faça a observação dos mecanismos perceptivos dos indivíduos, pois, é por meio desse senso perceptivo que as pessoas captam e processam as informações disponíveis, gerando sua visão a respeito do que está sendo observado.

4.1.1 DIMENSÃO CONHECIMENTOS

No que concerne aos tipos de conhecimentos que os entrevistados consideram indispensáveis para gestão e bom desempenho de suas *startups*, percebeu-se que os empreendedores ora investigados corroboram em suas percepções. Dentre os conhecimentos destacados como mais importantes, foram evidenciados conhecimentos sobre gestão de pessoas, conhecimentos técnicos, conhecimentos sobre o ambiente de atuação e experiências anteriores, conforme exposto na figura 7.

Figura 7 - Variáveis Referentes à Dimensão Conhecimentos



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Pertinente aos conhecimentos atrelados à **gestão de pessoas**, percebe-se que o fato de haver uma constante interação entre pessoas no desenvolvimento das atividades da empresa, resulta na necessidade de possuir conhecimentos relativos à forma de lidar com os diversos tipos de indivíduos. Pois, conforme explanado pelo Gestor B, o fato de haver uma constante interação entre indivíduos no mesmo ambiente, pode vir a resultar no surgimento de atritos, os quais, se não forem mediados e solucionados, poderão impactar negativamente no andamento da empresa.

Relações humanas são fundamentais, porque sempre há atritos, sempre há situações que necessitam disso. Então é necessário algo para motivar e inspirar a equipe. (informação verbal - Gestor B)

Em sua fala, o gestor **D** menciona a necessidade de se "conhecer de gente". Ao mencionar isso, ele está evidenciando que sua percepção objetiva uma necessidade de saber, de ter habilidade em gerenciar pessoas. E para que isso seja possível, torna-se necessário possuir conhecimentos de gestão de pessoal, justamente para que o bom "manuseio" das diferentes características daquele grupo venham a garantir um ambiente consistente e livre de possíveis conflitos, os quais poderiam trazer pontos negativos para a empresa.

Já para o **Gestor E**, quando se fala em gestão de pessoas, isso vai muito além do que apenas gerenciar os envolvidos internamente no empreendimento, ou seja, os colaboradores e sócios.

Se torna necessário possuir conhecimentos relacionados a como atender bem os nossos clientes, pois são por meio deles que vamos continuar ou não o nosso negócio. (informação verbal - Gestor E)

Fica evidente na fala do gestor E, que os conhecimentos atrelados à forma de gerir pessoas envolvem-se também no âmbito dos clientes, visionando maneiras de elaborar uma melhor forma e estrutura de atendimento com vistas a atraí-los cada vez mais para perto da empresa. Sendo assim, percebe-se que o conhecimento em gestão de pessoas proporciona a consolidação de um ambiente apropriado, visionando estruturar uma ligação eficiente entre empresa (empreendedor, sócios, funcionários) e ambiente externo (clientes, fornecedores, investidores). Essa ligação entre os diversos envolvidos na empresa é colocada por Barbosa e Cintra (2012)

como sendo um núcleo composto por rotinas estabelecidas e estruturas mentais de todos os envolvidos no âmbito organizacional.

Com relação aos **conhecimentos técnicos** do produto, percebe-se que os gestores acreditam que o domínio dessas informações são fatores essenciais para o bom desempenho da empresa.

Para o gestor **B**, possuir conhecimentos técnicos acerca do produto ou serviço que está ofertando, é de suma importância, pois, esse conhecimento poderá dar uma maior credibilidade para o empreendimento e para o produto. Conforme observado pelo gestor, é essencial que você conheça as particularidades do produto, e não possua apenas uma vaga ideia daquilo. Além disso, esse conhecimento poderá ser fator decisório em muitos aspectos, como por exemplo, na captação de investimentos para sua *startup* e no momento de colocar seu produto no mercado, pois, a maneira de passar para o mercado a funcionalidade daquele produto irá direcioná-la para o caminho do sucesso ou do fracasso.

Corroborando com essa ideia, o gestor D menciona:

Então tanto para você vender como para você empreender em algum segmento, você precisa ter conhecimento de causa, saber do que está falando, isso te gera credibilidade e te abre portas. (informação verbal)

Um fator interessante observado em algumas das respostas, é que os gestores evidenciaram a real e indispensável necessidade de se possuir conhecimentos técnicos acerca do produto ofertado, porém, em três casos os gestores salientaram que não necessariamente eles próprios possuíam esses conhecimentos, conforme pode ser observado no quadro 14:

Quadro 14 - Verbalizações Sobre Conhecimentos Técnicos

Dimensão Conhecimentos	
Aspecto Observado	Verbalizações
Conhecimentos Técnicos	<p>Gestora C: Mas é preciso também de uma equipe que entenda, por exemplo, eu sabia como deveria ser feito, mas eu não sabia de que forma, então a gente contratou uma empresa de tecnologia que pudesse nos dar suporte.</p> <p>Gestor D: Caso você queira empreender e não tem conhecimento, tem que ter quem tenha né, é aquilo “eu não sei fazer, mas sei quem sabe”, também ajuda, também serve.</p> <p>Gestor E: Ter conhecimento técnico dispensa a necessidade de um profissional especializado para gerir determinados processos. Quando não se tem é necessário contratar alguém com os conhecimentos necessários para gerir a equipe.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Nesse caso, torna-se necessário buscar alguém que possua esses conhecimentos, seja por meio de uma equipe de trabalho detentora desse tipo de conhecimento, seja por meio da terceirização de determinadas atividades da empresa, ou seja, pela contratação de outra empresa para executar tal atividade.

Os autores Sainaghi e Baggio (2013) colocam que esse capital intelectual se estrutura por meio de um conjunto de informações e conhecimentos, os quais podem ser individuais ou coletivos, nesse último caso, de terceiros externos à organização. Conforme os autores, esses conhecimentos, sejam eles detidos pelo gestor ou pelos demais envolvidos na empresa, podem ser fator de condução de um melhor desempenho organizacional.

Todavia, apenas conhecer tecnicamente o produto não irá garantir o sucesso da empresa, salientando a necessidade de se conhecer a fundo o seu **ambiente de atuação**. Conforme explana o Gestor A:

Conhecer o ambiente de atuação é decisivo, porque, em um processo de decisão tecnológica, o fato de você dominar em algum momento a tecnologia, não necessariamente vai te garantir a permanência no setor.
(informação verbal - Gestor A)

Ainda conforme o gestor A, os conhecimentos sobre seu ambiente de atuação são indispensáveis para que a empresa não fique desatualizada, acarretando em uma possível desvantagem em relação aos seus concorrentes, aumentando consideravelmente o seu risco de retorno e consequentemente afetando seu desempenho. Esse aspecto pode ser corroborado com os autores Gouveia e Grisci (2006), os quais explicam que além de possuir conhecimentos técnicos pertinentes às particularidades do negócio, os empreendedores devem buscar constantemente novos conhecimentos, levando em consideração as constantes transformações do cenário tecnológico e econômico.

Outro ponto evidenciado como benefício de se possuir conhecimentos sobre o ambiente de atuação (Gestor B), é que isso possibilitará um ambiente mais seguro na empresa, tendo em vista que se o gestor sabe onde está pisando e como proceder, a equipe se sentirá mais segura em suas atividades.

Para ter um bom desempenho é importante conhecer bem o ambiente e área em que se atua. Isso pode ser indispensável no momento de se tomar

uma decisão, de adotar certas medidas estratégicas para a empresa, por exemplo. (informação verbal - Gestor E)

Os conhecimentos obtidos de **experiências profissionais anteriores** também foram colocados pelos entrevistados como sendo essenciais para o bom desempenho do negócio, principalmente no que se relaciona à parte de gestão do empreendimento. Barbosa e Cintra (2012) evidenciam, que a organização está moldada de tal forma que necessita de ações gerenciais específicas, as quais serão efetuadas tendo como base um conjunto de conhecimentos traduzidos da percepção dos gestores.

Conforme salientado pelo Gestor A, as experiências anteriores podem demandar de conhecimentos que jamais servirão para o empreendimento atual, como por exemplo, a atuação em um campo totalmente distinto do anteriormente trabalhado. Entretanto, quando se parte para o enfoque de gerenciar um empreendimento, o mesmo deixa evidente que mesmo que suas experiências tenham sido em áreas totalmente opostas ao seu atual negócio, essas experiências contribuem bastante no tocante à maneira de gerir o negócio atual. Esse posicionamento é corroborado também pelos gestores E e C, conforme verbalizações expostas no quadro 15.

Quadro 15 - Verbalizações sobre Experiências Anteriores

Dimensão Conhecimentos	
Aspecto Observado	Verbalizações
Experiências Anteriores	<p>Gestor A: Em termo de negócio, qualquer, você pode atuar em qualquer área, em qualquer tecnologia. Então o que a gente herda muito é realmente a parte de gestão.</p> <p>Gestor E: E mesmo que em outra área, os conhecimentos de experiências anteriores podem servir de parâmetros de análise. Com as experiências anteriores podemos desenvolver uma melhor gestão, utilizando procedimentos adequados e evitando práticas ineficientes.</p> <p>Gestora C: Então assim, pelo menos o meu negócio, a experiência tanto da faculdade como outros negócios por onde eu já passei fizeram com que auxiliasse na melhor gestão e desempenho do negócio.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Por meio dessas experiências de vida (profissionais ou pessoais), as pessoas armazenam em seu subconsciente informações que poderão despertar posteriormente em situações semelhantes, mesmo que de forma irracional, influenciando em suas ações (MEIRELES; SANCHES, 2009).

Considerando as evidências constatadas na análise dessa dimensão, entende-se que as referidas inferências confirmam a proposição de pesquisa P1:

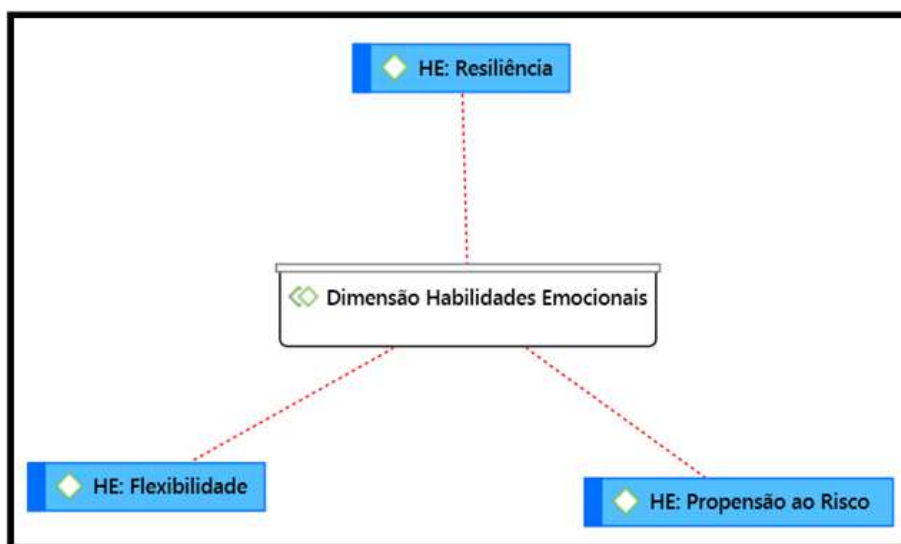
P1: Os conhecimentos, pautados no ambiente do negócio e nas experiências anteriores, são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional.
(Confirmada)

4.1.2 HABILIDADES EMOCIONAIS

No que concerne ao controle emocional dos gestores, especificamente à forma como estes se definem, foi possível perceber que as características levantadas por eles se entrelaçam à maneira como estes se comportam em seus respectivos empreendimentos. Conforme Pereira, Lobler e Simonetto (2010) os sentimentos e emoções executam certa influência na criação dos direcionamentos que serão seguidos pela empresa.

Nessa dimensão de análise foi possível identificar três aspectos relacionados aos mecanismos emocionais dos gestores, conforme exposto na figura 8.

Figura 8 - Aspectos Observados na Dimensão Habilidades Emocionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No que concerne ao aspecto **flexibilidade**, nota-se que no caso do Gestor B, existe uma grande flexibilidade quando o assunto está relacionado à interação com os demais envolvidos no empreendimento. Essa flexibilidade pode ser colocada

como fator benéfico no andamento e desempenho do negócio, tendo em vista que o mesmo possibilita a interação dos colaboradores, seja por meio de reclamações ou sugestões de melhorias no negócio. Entretanto, nota-se que, mesmo possuindo essa liberdade de comunicação com os demais, o gestor não deixa de lado o comprometimento com as atividades da empresa, demonstrando dessa forma que possui certo domínio de seu controle emocional, pois, ao mesmo tempo em que se coloca disponível a ouvir os demais, o mesmo mantém o foco nas obrigações rotineiras de seu empreendimento.

Dessa forma, os autores Hisrich, Peters e Shepherd (2014) salientam que os empreendedores estão constantemente atuando em ambientes de alto risco e de extremas pressões, envolvendo-os em um alto grau de exposição emocional, seja de si próprio ou de terceiros, resultando na necessidade de uma adaptação cognitiva referente às situações que estão enfrentando.

Corroborando com o Gestor B, percebe-se que os gestores D e E também demandam de certa flexibilidade no tocante à sua maneira de gerir a empresa, conforme observado no quadro 16.

Quadro 16 - Verbalizações Sobre o Aspecto Flexibilidade

Dimensão Habilidades Emocionais	
Aspecto Observado	Verbalizações
Flexibilidade	<p>Gestor D: Então, eu acredito que eu sou situacional pelo seguinte, você não pode dizer que “ah eu sou assim e pronto”, vai chegar um momento que vai chegar uma pessoa que ela não está querendo saber dos indicadores dela, ela quer um abraço, ela quer um afago, então sou situacional. Via de regra, indicadores, porém, me adapto às situações.</p> <p>Gestor E: Líder, sentando com a equipe, analisando o que tem de ser feito, qual a melhor maneira, deixando o cliente sempre participando de todo o processo, sendo flexível a mudanças e valorizando pessoas e não processos.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Nota-se que o gestor D possui uma forte propensão a analisar a empresa e seus envolvidos com base em indicadores. Entretanto, conforme pode-se perceber em sua resposta, a empresa e principalmente as pessoas envolvidas nela podem sofrer influências corriqueiras do ambiente, o que enseja na necessidade de algumas vezes trocar o lado analítico pelo lado mais emocional.

Para Goleman (1996), a forma como as pessoas gerenciam suas emoções, bem como das outras pessoas, pode ser vista como aspecto relevante na busca do sucesso pessoal e empresarial.

No caso da gestora C, a **resiliência** é citada como característica principal em seu papel de gestão. Conforme enaltecido pela entrevistada, a determinação em prosseguir com o projeto da *startup* foi indispensável para que a empresa chegasse até onde está. Pois, assim como é observado na grande maioria das empresas, principalmente em *startups*, existe uma certa dificuldade de aceitação daquela ideia no começo. Então, as várias respostas negativas que obteve no início de seu negócio poderiam ter feito com que a mesma desistisse de prosseguir, porém, a sua forma de agir com resiliência e determinação foi o grande diferencial.

No que concerne às emoções, a gestora sempre tenta não se desmotivar com os fatores negativos, buscando sempre minimizar esses problemas de forma resiliente, conforme exposto:

Eu acredito que todo gestor passa por isso, tem dias que você está supermotivado, acreditando, e tem dias que você está mais para baixo mesmo. Varia de acordo com o dia, com a situação. Às vezes você perde um cliente, e isso abala um pouco né, mas você tem que continuar né, não pode desmotivar. (informação verbal – Gestora C)

Assim como a gestora C, que demonstrou a necessidade de ser resiliente, ou seja, de se adaptar aos acontecimentos e não deixar se desmotivar, o gestor A coloca de forma bem clara seu ponto de vista em relação à forma como lida com suas emoções no local de trabalho:

Com resiliência, porque você tem de tudo. O gestor tem que ser um grande amortecedor. Então ele tem toda a dimensão do negócio em termo de missão, em termo de valores, mas o dia a dia ele é cheio de emoções né, então você precisa ter uma maturidade comportamental suficiente para que você consiga amortecer os conflitos naturais da organização, seja do interesse do gestor que está em alta direção, até as demandas que a empresa possa ter com relação aos seus colaboradores da base. (informação verbal – Gestor A)

No tocante ao **risco** de implementar um empreendimento, todos os gestores evidenciaram certa preocupação com o atual cenário de crise econômica, salientando que essa instabilidade econômica é um grande fator limitador quando o assunto é empreender. Dentre os fatores citados quanto ao cenário de risco também se destacaram a grande concorrência e a elevada carga tributária brasileira. Miles e

Snow (2003) salientam que os indivíduos que possuem altos cargos na empresa (gestores), ao se depararem com a necessidade de tomar decisões estratégicas em cenários que envolvam risco, serão influenciados pelos seus mecanismos perceptivos.

Para o Gestor B, o cenário de empresas *startups* hoje, já é considerado altamente competitivo, diferentemente de alguns anos atrás. Conforme salienta, uma das maneiras para desviar dessa alta concorrência está acoplada especificamente na diferenciação do produto ou serviço que a empresa oferta.

Corroborando com a visão do gestor B, o gestor D demonstra insatisfação com a alta concorrência do mercado, além de evidenciar que os fatores tributários são tidos como grandes dificultadores quando o assunto é empreender. Assim como o gestor B, percebe-se também que o fator “diferenciação” é citado como minimizador desses riscos, conforme exposto:

Primeiro ponto de dificuldade são os impostos, burocracia que tem no nosso país, isso é muito difícil. E por outro lado a concorrência muito acirrada, então todo o mercado, tudo que você vai inventar, tem gente já fazendo alguma coisa que se não é igual é parecido. E aí vem o fator diferencial né, que vai proporcionar certa vantagem. (informação verbal – Gestor D)

Percebe-se na fala da gestora C que a mesma conhece os riscos do mercado e justamente por conhecê-los é que ela deixa evidente a necessidade de possuir cautela nas decisões tomadas na empresa. Percebe-se que a gestora possui um perfil mais cauteloso quando o assunto é dar maiores passos em seu empreendimento, pois para ela, é necessário antes de tudo, dominar determinadas atividades para só posteriormente poder avançar um pouco mais, conforme exposto:

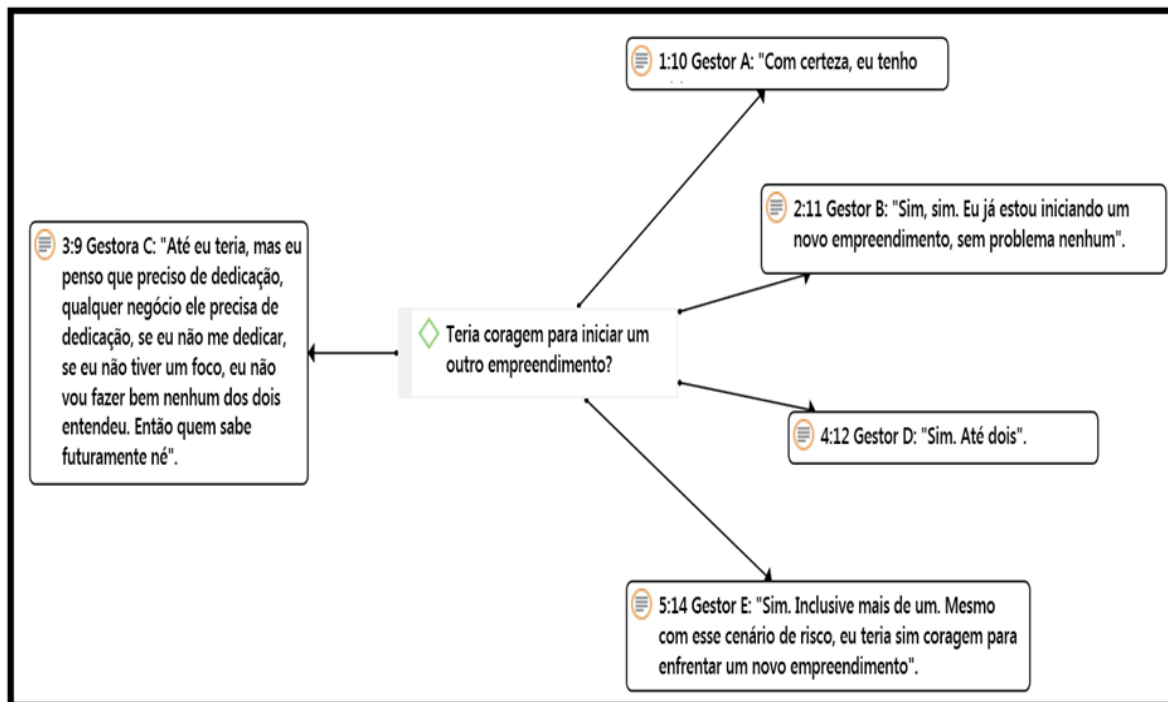
Então a gente vai analisando o risco dessa forma, a gente vai dando pequenos passos. Começamos com um pequeno site, um site simples, aí quando peguei uma certa confiança no negócio né, no risco, que vimos que ia dar certo, aí investimos na plataforma. (informação verbal – Gestora C)

Conforme Pereira, Lobler e Simonetto (2010), no âmbito das habilidades emocionais, os sentimentos e emoções que cada pessoa detém passam a estar diretamente ligados à maneira de captação e seleção de informações, bem como das estratégias que sejam preferíveis.

Um fator que merece notoriedade é com relação à disposição em iniciar novos empreendimentos. Mesmo tendo consciência da instabilidade econômica, da

grande concorrência e dos demais fatores de risco que se tornam limitadores para suas empresas, todos os entrevistados demonstraram uma forte propensão ao risco, salientando que os riscos não os impediriam de iniciar outros negócios, conforme pode-se observar na figura 9.

Figura 9 - Verbalizações Sobre a Propensão ao Risco



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Sendo assim, ainda no cerne das emoções, os autores Meireles e Sanches (2009) evidenciam que as crenças individuais servem como um mecanismo auxiliar para que o sistema cognitivo interprete as informações disponíveis, possibilitando o gerenciamento das emoções na tomada de decisão. Ou seja, mesmo em um ambiente de alto risco, os gestores percebem a possibilidade de abertura de outro empreendimento, demonstrando uma percepção voltada para a iniciativa e controle das emoções.

A proposição P2 se confirma mediante a análise da referida dimensão investigada. Constata-se que os aspectos emocionais, principalmente no que concerne ao controle das emoções, a flexibilidade quanto aos relacionamentos internos e a resiliência em momentos específicos do empreendimento, possui relação direta com o desempenho dos empreendimentos.

P2: Os aspectos emocionais dos empreendedores são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional. **(Confirmada)**

4.1.3 DIMENSÃO MENTE LINEAR

Quando questionados acerca dos principais desafios de ser um gestor hoje, considerando aspectos como a alta concorrência, a alta carga tributária e a crise econômica, os entrevistados demonstraram que manter-se focado em seu negócio, em seus objetivos organizacionais é um fator de suma relevância quando o assunto é o prosseguimento e crescimento de suas *startups*.

Um primeiro exemplo pode ser ressaltado na fala do Gestor A, o qual evidencia que no início do empreendimento a ideia central foi a de buscar o domínio dos conhecimentos inerentes à tecnologia utilizada em seus produtos. Conforme o gestor explana, suas atividades estavam norteadas no ramo da geotecnologia, a qual demandaria de equipamentos sofisticados para o desempenho de seus serviços, como por exemplo os drones. Porém, o gestor pensou que seria mais relevante a produção dos próprios drones, evitando de comprá-los já prontos.

Já para o gestor B, o fator conhecimento é colocado como grande dificultador no processo de desenvolvimento e manutenção de um negócio, ainda mais quando esse negócio traz algo diferenciado daquilo que até então não existe no mercado. Percebe-se em sua fala, que inicialmente existe uma grande resistência por parte do mercado em aceitar a sua ideia, e que para isso é necessário que tanto o gestor como os demais envolvidos no empreendimento, devam direcionar o seu foco no intuito de conseguir o convencimento de seu público alvo.

O gestor D coloca que mesmo em situações que podem acabar desestabilizando a parte emocional, deve-se buscar manter o **foco** em suas atividades, especificamente para demonstrar aos demais colaboradores que não devem desmotivar, seguindo adiante com os propósitos da empresa.

Já com outra percepção, o gestor E salienta que no atual estágio em que se encontra sua *startup*, o foco deve ser mantido primordialmente na área comercial, área esta que ele próprio gerencia. O mesmo acredita que todas as áreas da

empresa são essenciais, entretanto, em um momento em que a captação de recursos é o ponto chave para alçar voos maiores, deve-se demandar de uma atenção maior no aspecto comercial, conforme coloca:

Hoje eu sou a área comercial aqui né, que traz dinheiro para o negócio, então sim, é essencial como todas as áreas, mas nesse momento de empresa que nós estamos, eu diria que é o ponto principal, porque é o momento que a gente vai ter dinheiro para investir e tudo mais. (informação verbal – Gestor E)

Considerando a sua percepção acerca do papel da gerência, o gestor A coloca prontamente em sua fala, que independente das atribuições que o gestor possua no empreendimento, torna-se necessário possuir uma postura de **liderança**, conforme exposto:

Depende em que posição ele está. Se ele é um gestor que lidera, ele tem que estar antenado com a estratégia, com estrutura, ele tem que pensar no ambiente externo, e saber o que é que ele tem enquanto negócio, conhecer o seu próprio empreendimento. Agora se ele está numa situação em que ele tem que ter uma projeção de desempenho de equipe, ele tem que ter uma liderança que possa ser adequada ao tipo de desempenho que você queira ter. Se está em um ambiente criativo, você não vai adotar uma liderança tradicional ordinária, você tem que criar um ambiente favorável para criação. (informação verbal – Gestor A)

Quanto ao seu empreendimento atual, o gestor A salienta a necessidade de se possuir uma forte liderança técnica, justamente pelo ramo de atuação de sua empresa.

A liderança demandada pelos gestores é colocada como extremamente importante, tendo em vista que este possui os conhecimentos acerca dos processos organizacionais da empresa. Para o gestor E, o papel de liderança é tão importante, que mesmo não estando a todo o momento presente no espaço empresarial, sua figura é tida como primordial no alinhamento das atividades organizacionais.

Já o gestor B, mesmo evidenciando que não consegue se dedicar como deveria e ser mais participativo no negócio, devido às diversas atribuições do cotidiano, o mesmo possui consciência da grande importância de sua liderança na empresa, deixando claro que mesmo com as dificuldades de tempo, busca ao máximo se fazer presente frente às necessidades da empresa.

Para a gestora C, a empresa é vista como sendo o espelho do seu gestor, ou seja, conforme as atitudes que o gestor implementa em seu empreendimento, esse

irá seguir o caminho inerente às suas atitudes. Conforme enaltecido pela gestora, se o gestor demonstra perfil de liderança, se comprometendo fortemente com o negócio, isso irá resultar em benefícios organizacionais.

Conforme fica perceptível em sua fala, mesmo a empresa sendo composta por um núcleo de pessoas, o bom desempenho da empresa está atrelado à forma como o gestor direciona a sua empresa e sua equipe.

O desafio é você saber que para a empresa ter sucesso ela depende de você. Claro que tem toda uma equipe, mas é você que lidera essa equipe, então essa equipe será como o gestor será, um gestor pessimista irá resultar em uma equipe pessimista. Já um gestor otimista, um gestor objetivo, a equipe será mais motivada. (informação verbal – Gestora C)

Como o foco do gestor A foi colocado na necessidade de produzir os próprios drones que seriam utilizados nos seus serviços, tornou-se necessário que fosse desenvolvido um **planejamento** para que esse objetivo fosse alcançado. Percebe-se esse planejamento no seguinte trecho da entrevista:

Para fabricar os drones você precisa ter conhecimento de peças, componentes, configurações e tudo mais. Então houve investimento monetário para a aquisição de peças e houve o investimento do conhecimento técnico para você dominar a tecnologia. (informação verbal – Gestor A)

Corroborando com os pontos citados nas entrevistas, Fillion (1999) salienta que pertinente ao planejamento das atividades a serem desempenhadas em um empreendimento, torna-se necessário que os empreendedores definam as atividades que precisam ser executadas em sua rotina empresarial, assim como estabelecer os objetivos que a empresa almeja alcançar.

A questão planejamento foi um fator observado em todos os gestores entrevistados, os quais evidenciaram a necessidade de traçar rotineiramente planejamentos organizacionais, sejam eles pertinentes ao processo produtivo, ao estabelecimento de estratégias de gestão, de venda, marketing ou qualquer outro aspecto relacionado à empresa. Nesse ponto, Porter (1986) evidencia que o empreendedor irá obter maior sucesso em seu trabalho se conseguir traçar um roteiro estratégico para direcionar as atividades do seu empreendimento, ou seja, estabelecendo uma formalização estratégica para alinhar a empresa adequadamente ao ambiente que está situada.

Sabe-se que para iniciar um empreendimento, seja ele em qualquer área, torna-se necessário um bom planejamento estratégico para que os percalços sejam amenizados a ponto de não ocasionar o fechamento precoce do negócio. De acordo com Kickul *et al.*, (2009), quando são observadas possibilidades de iniciar um novo negócio, os empreendedores ativam seus mecanismos perceptivos internalizados em sua mente, os quais irão direcioná-lo na implementação de seu novo projeto.

Percebe-se que no caso da empresa de Permutas (Gestora C), foi efetuado esse planejamento desde o momento em que a ideia surgiu na mente da gestora. Conforme é colocado pela mesma, no momento inicial, o uso do *networking* foi indispensável para que a empresa começasse a vender a sua ideia e captasse participantes. Como a gestora já possuía uma outra empresa de *outdoor*, o *networking* já foi utilizado dessa empresa. Além desse aspecto, a gestora salienta que o aporte financeiro foi pessoal e que, tendo em vista a necessidade de conhecimentos técnicos para implementar sua ideia, a mesma buscou auxílio de uma empresa de tecnologia, visionando que essa terceirização seria mais benéfica do que investir em qualificação de pessoal para trabalhar internamente na empresa.

Esse planejamento e estruturação na abertura da empresa, bem como posteriormente, pode possibilitar que as atividades cotidianas do empreendimento sejam realizadas de maneira eficaz, possibilitando que problemas sejam solucionados rapidamente, mesmo até antes de acontecerem (ESTRADA, FLORES e VASCONCELOS, 2009).

Corroborando com a gestora C, o gestor D demonstrou a grande importância de planejar a obtenção de recursos por meio de sua rede de relacionamentos, conforme exposto:

Eu só consegui fazer e estar empreendendo hoje por causa dos relacionamentos, conhecer as pessoas, se relacionar bem com as pessoas, por que é isso, sem cliente inicial ninguém tem negócio, ninguém consegue dar início, pode até conseguir, mas é mais difícil. (informação verbal)

De acordo com Fleury e Fleury (2006), se o empreendedor souber fazer bom uso do que lhe é disponibilizado e for capaz de traçar um planejamento estruturado, as chances de auferir benefícios serão muito maiores, como por exemplo, uma maior facilidade em mobilizar recursos, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos.

Por fim, tendo em vista a constatação de que o foco, o planejamento e a organicidade das atividades organizacionais são fatores preponderantes no tocante ao melhor desempenho organizacional, confirma-se a seguinte proposição de pesquisa:

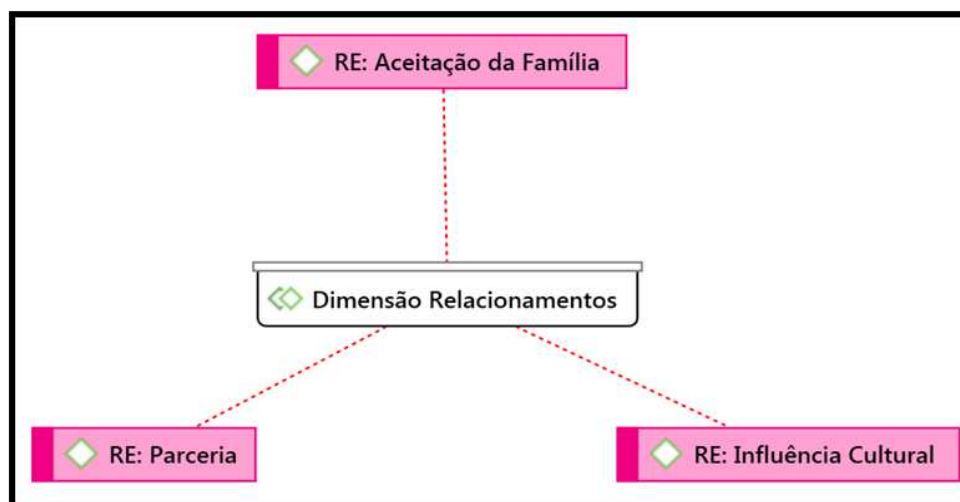
P3: A mente linear do empreendedor, pautada na organicidade e no planejamento, é um fator diretamente ligado ao desempenho organizacional. **(Confirmada)**

4.1.4 DIMENSÃO RELACIONAMENTOS

Para Eboli (2004), a geração de conhecimentos é um fator de suma importância para as empresas. Entretanto, tão importante quanto criar novos conhecimentos, destaca-se a possibilidade de estabelecer conexões com aqueles conhecimentos que já estão disponíveis, os quais poderão ser acessados por meio da interligação com redes internas ou externas.

Adentrando na dimensão relacionamentos, foram destacados três aspectos relevantes nas entrevistas com os gestores, os quais foram retratados a seguir na figura 10.

Figura 10 - Aspectos Observados na Dimensão Relacionamentos



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No tocante aos **relacionamentos familiares** e sua influência na criação e desenvolvimento do negócio, foi possível extrair que de imediato não houve uma compreensão por parte dos familiares mais próximos. Entretanto, para todos os

gestores entrevistados, o fato de inicialmente não haver essa aceitação, não foi motivo de desistência do negócio, demonstrando que a percepção dos gestores era de que nem mesmo a reprovação da família iria limitá-los na criação de seu empreendimento.

Esse aspecto limitador referente à aceitação da família pode ser observado nas verbalizações dos gestores A e B, conforme exposto no quadro 17.

Quadro 17 - Verbalizações sobre o Aspecto Relações Familiares

Dimensão Relacionamentos	
Aspecto Observado	Verbalizações
Relações Familiares	<p>Gestor A: Eu acho que depende muito da relação do gestor com a família né, se ele estiver devendo muito para a família e ele tem que ficar mergulhado aqui é complicado, porque ele vai ter um conflito lá. Agora se você está bem estruturado, se já está organizado,... então vai depender da relação que cada gestor tem com sua família.</p> <p>Gestor B: Então, hoje em dia está bem mais acessível, mas logo quando eu comecei eu procurava não misturar, até porque a família não acreditava, me questionava tipo “menino quando é que você vai arrumar um emprego de verdade, vai fazer alguma coisa de verdade?”</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Da mesma forma, a gestora C coloca que não houve aceitação inicial por parte de sua família. A mesma coloca que essa não aceitação se deve ao fato de a família não conhecer sobre esse tipo de empreendimento, o que acabou causando uma certa preocupação para seus familiares mais próximos. Entretanto, ao passo que foram obtendo conhecimentos acerca de empresas *startups*, bem como do tipo de empresa criada (permutas eletrônicas), a família passou a acreditar e a incentivar seu empreendimento.

Já o gestor D se coloca como sendo individualista, deixando evidente que, independente da aceitação ou não da família, o mesmo iria abrir o seu negócio, conforme coloca:

Eu particularmente, a minha pessoa sou meio egoísta, não sei se egoísta né, mas eu sou individualista. Eu não ia me importar com o que minha família falasse, eu acho que a família no meu caso poderia atrapalhar, mas eu ia abrir de qualquer jeito. (informação verbal – Gestor D)

O fator **influência cultural** também merece destaque nessa análise. Nas entrevistas pode-se perceber que cada gestor possui uma certa percepção acerca do quanto e como a cultura local pode afetar o desempenho de suas empresas.

No primeiro caso, o gestor A coloca que o fator mão de obra qualificada merece destaque no tocante à cultura local, tendo em vista que se o negócio depende do local onde está localizado para desempenhar suas atividades, sofrerá influência do perfil de mão de obra disponível no local, seja positivamente ou não. Conforme coloca:

...no nosso negócio a gente tem necessidade de mão de obra qualificada, então você tem um cenário local que tem uma dificuldade muito grande na qualificação dessa mão de obra, então a gente tem uma dificuldade de ter oferta de mão de obra qualificada. (informação verbal – Gestor A)

Já a percepção do gestor B volta-se para o mercado. Conforme o mesmo, é por meio do ambiente local no qual está situado que a empresa irá coletar dados e informações de mercado, visando viabilizar a aceitação de seu produto ou serviço. Pois, se não for colocada essa questão, não será possível conhecer bem o seu cliente (público alvo), o que iria inviabilizar no atendimento de suas expectativas e consequentemente em sua aceitação. Dessa forma, em um momento inicial de empresa o gestor coloca que:

Quando você está começando, vai ser muito difícil você estar lá, então no primeiro momento é você atender à questão local. (informação verbal – Gestor B)

Percebe-se também esse aspecto da aceitação de mercado local na fala da gestora C:

Mas assim, em algumas empresas que eu conversei, empresas de fora, elas falam assim “que Aracaju gosta muito de permuta”, então isso foi uma vantagem para nós né. (informação verbal - Gestora C)

No caso do gestor D, a interação com pessoas empreendedoras pode ser fator estimulador no desejo de criar seu próprio negócio. O mesmo evidencia que em sua experiência anterior como CALL CENTER não havia estímulo do ambiente para fomentar o empreendedorismo, diferentemente do ambiente de empresas *startups*.

Eu vivia em uma empresa tradicional, quando eu fui navegar nesse ambiente de *startup*, esse ambiente fomenta isso, você vê aquela molecada empreendendo no notebook, e você parado lá 13 anos no mesmo negócio. Respondendo, eu acho que o ambiente sim, ele é um fator fundamental, e claro, se a cultura no geral for de empreender, ótimo. (informação verbal – Gestor D)

O fator **parceria** ficou bem evidente na percepção dos gestores quando os mesmos foram questionados sobre seus relacionamentos com os demais envolvidos no empreendimento. Nota-se que todos os gestores possuem uma mentalidade

direcionada para a manutenção de uma relação estruturada e transparente, visando consolidar assim as atividades empresariais.

Na visão de Paiva Júnior e Fernandes (2012), para que as parcerias possam obter êxito é de suma importância que os empreendedores conheçam bem os seus parceiros. Isso se deve ao fato de que os relacionamentos organizacionais, os quais visam a cooperação, precisam ser estruturados em ligações de confiança e respeito entre os envolvidos.

No caso do Gestor A, sua visão de parceria vai além dos envolvidos internamente em seu negócio. Conforme o gestor explana, sua vontade é a de criar um ambiente atrativo em relação ao seu ramo de atuação, com o intuito de que isso venha a despertar o interesse de outras pessoas nessa área. Ou seja, a preocupação em relação à concorrência perde espaço quando o assunto é a propagação e disseminação do seu campo de atuação.

No caso do gestor B, sua relação de parceria com os demais sócios é colocada como indispensável para o sucesso da *startup*. Além disso, a parceria que se estabelece com os embaixadores (colaboradores) também é importante, respeitando o tempo de absorção dos conhecimentos e atividades da empresa para cada envolvido, o que deixa evidente que o fator parceria é bem notório.

Sabe-se que em um ambiente empresarial, os diversos envolvidos no empreendimento estão acoplados em um contínuo ciclo de troca de conhecimentos e aprendizagem, ou seja, para visionar um melhor desempenho organizacional é necessário que haja essa parceria no tocante à troca de conhecimentos, conforme se torna evidente na fala da gestora C:

É de parceria mesmo né, porque assim, a gente tem uma troca, é uma troca de valores, uma troca de conhecimentos. Não importa se é o consultor, ou se é a pessoa do financeiro por exemplo, mas é uma troca, então a gente se relaciona muito bem, porque é uma troca mútua entre todos os envolvidos, sejam eles, clientes ou funcionários. (informação verbal – Gestora C)

Para os autores Souza e Rocha (2009), o desenvolvimento de parcerias estratégicas de cooperação é um dos principais fatores que podem contribuir para o alcance de resultados satisfatórios.

Além disso, para o gestor D, a parceria está atrelada à transparência com os funcionários e demais sócios da *startup*. Conforme o gestor, é indispensável ser realista com todos os envolvidos, inclusive com os clientes no tocante à possibilidade ou não de prestar determinado serviço.

Ainda no cerne dos relacionamentos, os autores Paiva Júnior e Fernandes (2012) corroboram que os empreendedores devem possuir aspectos como habilidades de liderança, comprometimento com a equipe de trabalho e cordialidade na comunicação com clientes e funcionários, fatores esses observados nas entrevistas com os gestores das *startups*.

Foi notória a constatação de que os relacionamentos, na percepção dos gestores, possuem influência no direcionamento dos empreendimentos, seja para o caminho do sucesso ou do fracasso empresarial. Sendo assim, conclui-se que a quarta proposição também foi confirmada.

P4: Os relacionamentos dos empreendedores com seus *stakeholders* são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional. **(Confirmada)**

4.1.5 DIMENSÃO MISSÃO E ESTRATÉGIA

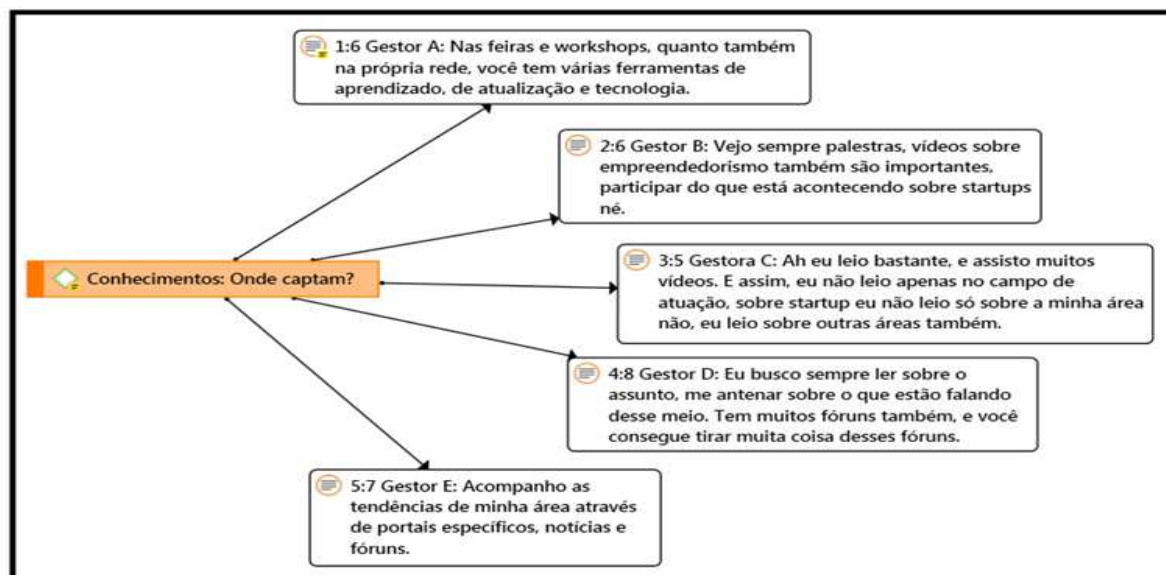
Percebe-se, conforme exposto por Brazeal, Schenkel e Azriel (2008), que os modelos mentais possuem uma íntima relação com as escolhas estratégicas efetuadas pelos empreendedores.

No que concerne à dimensão Missão e Estratégia foram evidenciados três aspectos essenciais perceptíveis nas respostas dos gestores como sendo influenciadores do desempenho das empresas, sendo eles: Atualização, Crescimento Organizacional e Disseminação de Informações.

No tocante ao aspecto **atualização**, percebe-se que todos os entrevistados interpretam a contínua busca por informações e aperfeiçoamento como sendo indispensável para a empresa. A obtenção dessas informações é colocada pelos gestores por meio de diversos tipos de captação, porém, independente de que forma seja, todas com o intuito de aprimorar as atividades da empresa e consequentemente buscar melhor desempenho. Na figura 11 podem ser observadas

as respostas dos entrevistados quando estes foram questionados sobre a forma de captação de informações e conhecimentos.

Figura 11 - Captação de Informações e Conhecimentos



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Percebe-se também, que os gestores possuem uma percepção concreta sobre a necessidade de não apenas efetuar o planejamento do seu negócio, mas também de buscar atualizar esse planejamento, levando em consideração as diversas variáveis que interferem no andamento da empresa, conforme notasse no quadro 18.

Quadro 18 - Verbalizações sobre o Aspecto Atualização

Dimensão Missão e Estratégia	
Aspecto Observado	Verbalizações
Atualização	<p>Gestor A: Como o processo da organização está em um processo de crescimento, então isso tem que estar sempre atualizando né, mas nós seguimos um planejamento estratégico, que ao longo do tempo vai se ajustando, porque é uma condição dinâmica muito forte.</p> <p>Gestor E: Os planejamentos são feitos anualmente, entretanto sempre buscamos ajustar as coisas conforme as necessidades vão surgindo.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Nota-se que não basta apenas possuir o máximo possível de informações e conhecimentos. Para que seja obtido o sucesso no desenvolvimento das atividades empresariais é de suma importância que o empreendedor se utilize dessas informações e as coloque em prática da melhor maneira possível, levando em consideração a sua necessidade (FLEURY; FLEURY, 2006).

Já o aspecto **crescimento organizacional** foi observado quando os gestores foram questionados em relação a como enxergam o futuro de seus empreendimentos. Por unanimidade, todos os gestores salientam que almejam o crescimento e reconhecimento de suas respectivas *startups* no mercado nacional e quem sabe até internacionalmente. Esse crescimento e bom desempenho organizacional é colocado por Gallén (2006) como sendo influenciado pelo mecanismo perceptivo dos empreendedores. Pois, conforme o autor, para que seja possível sobreviver e manter-se atuante no mercado, torna-se necessário a identificação de oportunidades, bem como a antecipação de ameaças futuras, fatores esses que serão desempenhados tendo como base o senso perceptivo dos gestores.

No caso do Gestor A, o crescimento e reconhecimento de sua empresa no mercado acoplasse a outro aspecto não evidenciado pelos demais. Conforme o gestor, uma de suas prioridades é a possibilidade de abrir o seu campo de atuação, proporcionando a difusão de conhecimentos com o intuito de que esse campo de atuação possa evoluir. Então nota-se que o gestor não visa uma condição sustentável apenas para sua empresa, mas também a possibilidade de trazer novas tecnologias e difundi-las no ambiente no qual atua, proporcionando até que outras empresas venham a usufruir desses conhecimentos.

Já os gestores B e C, têm pretensões mais ousadas e visionárias. Para o gestor B, a missão estratégica da empresa está pautada na busca por alcançar o mercado internacional, mais precisamente o mercado americano, conforme colocado:

O que vem de imediato na minha cabeça sobre o futuro da minha *startup*, o meu maior sonho é ver ela no mercado americano, em que eu possa estar junto lá morando, como alguns colegas meus já conseguiram e toda a equipe. Que a gente possa estar disseminando para o mundo. (informação verbal – Gestor B)

Quanto ao futuro de seu empreendimento, a gestora C pensa nele sendo reconhecido como uma empresa diferenciada e com isso resultando na possibilidade de sua *startup* se tornar um empreendimento milionário, podendo ser adquirida por um grande grupo empresarial.

De uma forma bem singela, entretanto, visionária, os gestores D e E colocam que sua pretensão é que sua *startup* seja:

Reconhecida entre as empresas da área como um referencial em desenvolvimento de softwares. (informação verbal – Gestor E)

Referência em atendimento digital, é o que a gente vai ser em breve. (informação verbal - Gestor D).

Outro ponto relacionado às estratégias organizacionais, as quais buscam maneiras de encontrar o caminho do desempenho satisfatório, está relacionado à **disseminação de informações** no âmbito organizacional. Pois, a simples captação de conhecimentos e informações não poderão ser consideradas vantajosas se as mesmas não forem bem utilizadas. Conforme Bressan, Sugahara e Georges (2011), o empreendedor irá se deparar a todo o momento com uma determinada quantidade de informações e alternativas estratégicas, o qual será guiado pelo seu modelo mental para efetuar a melhor escolha e o melhor uso dessas informações, com base em sua percepção.

No âmbito do seu negócio, o qual é voltado para o campo da geotecnologia, o gestor A fala pontualmente sobre a necessidade do compartilhamento de informações:

O compartilhamento ele é necessário para que todo mundo tenha uma compreensão do estágio que se está. Então você tem que estar sempre atento, é uma situação que as novidades tecnológicas são constantes, então na medida em que a gente vai se deparando com essas novidades tecnológicas, a gente vai introduzindo para a equipe toda né". (informação verbal – Gestor A)

Corroborando com essa visão, o gestor E também salienta que busca constantemente analisar as novas tecnologias, buscando entendê-las por meio de pesquisa e estudos e com isso identificar a viabilidade de utilizá-las ou não, sendo posteriormente repassadas para seus colaboradores.

Nessa mesma linha de raciocínio, o Gestor B coloca:

A gente tem reuniões quinzenais para definir o que é que foi visto, o que não foi visto, onde a gente errou, e passar principalmente a questão de comunicados, que é onde a gente vai melhorar o produto ou alguma coisa nova que está acontecendo. (informação verbal – Gestor B)

Após observar, por meio das explicações dos entrevistados, que a busca constante por atualização e disseminação de informações no âmbito organizacional

são fatores necessários para auferir melhor desempenho, constata-se a confirmação da seguinte proposição:

P5: O desenvolvimento e utilização de procedimentos estratégicos pelos empreendedores são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional. **(Confirmada).**

4.1.6 DIMENSÃO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Em um cenário moldado pela necessidade de geração de novos conhecimentos e busca constante pela evolução tecnológica, enaltece a necessidade de pessoas aptas a suprirem as lacunas de mercado. Conforme Becker e Drews (2016), os empreendedores, ancorados em suas competências individuais, possuem uma mentalidade voltada para a criação de ideias inovadoras visando suprir essas lacunas.

Na dimensão Criatividade e Inovação, os entrevistados foram questionados acerca de como buscam melhorias e inovações visando aumentar o desempenho de suas *startups*. Foi possível extrair de suas respostas dois aspectos importantes, sendo eles: Visão Inovadora e Detecção de Problemas, como visto na figura 12:

Figura 12 - Aspectos Observados na Dimensão Criatividade e Inovação



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No que concerne à **visão inovadora**, os gestores detêm percepções nas quais uma empresa deve constantemente buscar se reinventar para manter-se atuante, ainda mais quando se referem a empresas *startups*, que por si só já trazem uma característica de inovação. Seguindo no cerne de suas atividades empresariais, o gestor A explana que a adoção contínua das inovações tecnológicas é primordial para o seu negócio, sendo necessário manter-se atualizado, pois, ao passo que uma

nova tecnologia for criada, deverá passar por um processo de inserção na empresa, conforme exposto:

Um equipamento que desenvolveu recentemente, a gente vai, entende, adquire, compra, instala, aplica e o torna acessível para os colaboradores. (informação verbal – Gestor A)

É perceptível que o referido gestor possui uma percepção formada sobre a necessidade de manter-se atualizado quanto às inovações tecnológicas, bem como sobre a necessidade de difusão destas tecnologias para com seus colaboradores.

De acordo com Sarkar (2010), o empreendedor não pode em nenhum momento deixar de lado a busca por inovações, pois, em um cenário de ampla concorrência e altos riscos, o que lhe possibilitará maiores chances de manter-se atuante será justamente o diferencial oferecido.

Nessa mesma linha perceptiva, o gestor E se posiciona da seguinte forma:

Através de dois pontos essenciais, que são pelo uso de novas tecnologias e pela capacitação. O uso de novas tecnologias que vão surgindo proporciona que a empresa esteja inovando e se diferenciando no mercado, o que é benéfico. E a capacitação dos funcionários sobre essas tecnologias, para que se faça o melhor uso delas no desenvolvimento dos softwares por exemplo. (informação verbal – Gestor E)

Observa-se na resposta do gestor B um exemplo claro sobre ser visionário e buscar maneiras inovadoras de ampliar seu investimento. O gestor coloca que visando a divulgação de sua ideia e de seu produto no mercado e não demandando altos custos de publicidade, a empresa criou uma rede de embaixadores, os quais possuem vínculo com o empreendimento e uma das finalidades é a divulgação em larga escala do produto com baixo custo, conforme colocado:

A nossa principal busca hoje é criar mais embaixadores, ou seja, mais pessoas que possam potencializar a divulgação e disseminação do nosso produto. Porque fica bem mais barato do que a gente ficar fazendo a nossa própria logística. E aí a gente está terceirizando essa parte, para que internamente a gente possa se dedicar a outras tarefas. (informação verbal – Gestor B)

Um fator interessante que foi colocado pelo gestor D como potencializador do surgimento de ideias inovadoras, é a tarefa de "*viajar na maionese*", conforme colocado pelo mesmo. Essa expressão evidencia que o gestor e seus sócios se permitem visionar, mesmo que de forma até inalcançável no momento, mas que

nesse exercício de imaginação, se potencializam as chances de surgirem ideias inovadoras.

Percebe-se o fator criatividade na explanação do autor Mioranza (2012, p. 51), conforme exposto:

Um dos principais propulsores para a criatividade é a imaginação. Trata-se de um aspecto intrínseco ao ser humano que lhe possibilita trabalhar e combinar ideias e fatos conhecidos a fim de gerar novas ideias. A imaginação permite ao indivíduo formar ideias abstratas e está intimamente associado à capacidade de criação.

Sabe-se que um fator intimamente ligado à inovação é a identificação de oportunidades de negócios e/ou mercados. Entretanto, um fator que foi possível observar nas respostas de dois gestores diz respeito à **detecção de problemas** que poderiam acabar barrando as atividades da empresa. Para os gestores D e E, assim como colocado anteriormente pelos demais gestores, o fator inovação é imprescindível para que suas empresas se destaquem e se diferenciem no mercado. Entretanto, um grande problema evidenciado foi quanto ao atraso dos clientes em relação à essas tecnologias inovadoras, o que acaba sendo um problema crítico para as *startups*. Observa-se no quadro 19 as verbalizações dos gestores D e E.

Quadro 19 - Verbalizações sobre o Aspecto Detecção de Problemas

Dimensão Criatividade e Inovação	
Aspecto Observado	Verbalizações
Detecção de Problemas	<p>Gestor D: Pensando nos clientes, os clientes estão atrasados, porque essa tecnologia está na frente do cliente, então temos dificuldade de trazer e fazer com que ele entenda que, ou se adapta ou a empresa morre.</p> <p>Gestor E: Clientes são desinformados, em geral precisamos convencê-los do diferencial de nossos serviços perante nossos concorrentes.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Dessa forma, Valle (2006) salienta que a criatividade não deve ser vista como fator importante apenas para a geração de ideias inovadoras, mas também como um mecanismo de busca para a solução de problemas. Ou seja, o empreendedor que possui um nível de criatividade satisfatório, irá perceber antecipadamente os problemas, bem como terá maiores chances de vislumbrar maneiras criativas e eficazes para solucionar os possíveis problemas em seu negócio.

Os gestores entrevistados demonstraram a necessidade de se possuir uma visão inovadora no âmbito de suas *startups*. Conforme suas colocações, torna-se necessário buscar constantemente formas inovadoras para melhorar seus

produtos/serviços, bem como para detectar e resolver possíveis problemas organizacionais, fatores esses que podem afetar o desempenho de suas *startups*. Sendo assim, confirma-se também a sexta proposição de pesquisa.

P6: A mente criativa e a disponibilidade para inovar são fatores diretamente ligados ao desempenho organizacional. **(Confirmada)**

4.1.7 DIMENSÃO VOCAÇÃO

Em um ambiente que fomenta o empreendedorismo, o aspecto vocação é evidenciado como ponto chave na abertura de um negócio, o que é colocado na literatura como vocação empreendedora. Conforme Dornelas (2010), os indivíduos empreendedores geralmente possuem vocação para desempenhar atividades empresariais, sendo vistos como pessoas proativas que buscam identificar oportunidades de novos negócios visando sanar determinadas carências de mercado.

Avaliando as respostas dos entrevistados, foi possível perceber dois fatores ligados à dimensão vocação, sendo eles: Satisfação Pessoal e Orientação Evolutiva.

Pertinente à **satisfação pessoal**, o gestor A salienta que sua maior motivação quanto à continuação do negócio está atrelada à realização de um sonho, conforme explana:

O que me motiva é o fato de a gente ter que tornar o sonho realidade né. Se a gente sonha em ter uma empresa de sucesso em um tipo de negócio, o fato de a gente estar aqui é porque a gente acredita que isso possa virar realidade. (informação verbal – Gestor A)

Os autores Alves *et al.*, (2016) explicam que os empreendedores são pessoas que sonham acordados, que buscam veementemente transformar ideias que estão em sua mente em algo real e lucrativo, ou seja, o empreendedor é aquele que visiona oportunidades e busca meios para colocá-las em prática.

Percebe-se a vocação para empreender quando os gestores colocam em evidência suas experiências anteriores, as quais, comparadas aos empreendimentos atuais, não conseguiram satisfazer as expectativas pessoais dos entrevistados. No caso do Gestor B, por exemplo, o mesmo já atuou como educador, engenheiro de softwares e outras atividades, mas, o que de fato lhe proporcionou felicidade foi o empreendimento atual.

O mesmo acontece no caso da Gestora C, quando esta se posiciona da seguinte forma:

Como eu falei eu tenho uma empresa de outdoor também né, e chegou uma fase que eu já não sentia mais prazer em fazer aquilo, eu queria fazer algo novo. E eu queria fazer algo escalável. Então cada vez que a gente consegue um novo cliente, consegue um novo associado, que a gente vê a possibilidade de crescimento, de ganhar nome, de ganhar terreno, isso é mais compensador mais até do que o próprio lucro. (informação verbal – Gestora C)

Para Cavalcante *et al.*, (2015), os empreendedores por vocação são aqueles que são apaixonados pelo que fazem. Ou seja, são pessoas que criam algo do zero e mesmo atuando em cenários de alto risco e grande concorrência, buscam meios para realizar o seu projeto de forma eficiente.

Essa satisfação pessoal é perceptível também na explanação do Gestor E, conforme exposto:

Já as alegrias são em saber que você está gerindo o seu próprio negócio, podendo proporcionar melhorias na vida de outras pessoas, sejam elas colaboradores ou os próprios clientes. (informação verbal – Gestor E)

Além da satisfação pessoal, o aspecto **orientação evolutiva** se mostrou presente na fala de três dos gestores (C, D e E). Essa orientação evolutiva pode ser interpretada como sendo a busca pelo crescimento organizacional, o alcance dos objetivos almejados para o empreendimento, funcionando como um dos principais motivadores no prosseguimento das atividades empresariais.

Em um primeiro exemplo, nota-se que a gestora C explica que o motivo pelo qual continua investindo em sua *startup* é que ela ainda não chegou onde almeja. Para a gestora, o fato de ainda não ter alcançado o sucesso, de ser reconhecida no mercado de permutas é tido como um propulsor para continuar acreditando em sua viabilidade.

Corroborando com essa percepção, o gestor E coloca-se da seguinte forma:

Ainda não atingi o objetivo para que possa deixá-la caminhar com as próprias pernas, ou seja, os funcionários qualificados e motivados a dar continuidade ao trabalho. (informação verbal – Gestor E)

Igualmente aos gestores anteriores, o gestor D coloca que o fato de sua *startup* ainda encontrar-se em construção é o que lhe motiva a continuar. O mesmo explicita que ao passo que seu negócio estiver pronto, ou seja, chegar a um nível de excelência de mercado, já não se sentirá mais estimulado. Percebe-se nessa

colocação do entrevistado um aspecto muito forte no tocante à vocação por empreender, por arriscar em algo novo, enfatizando que no momento em que chegar ao ponto que se estabilize, já não o estimula tanto quanto algo que ainda está em crescimento.

De acordo com McClelland (1965), ao iniciar novos projetos desafiadores, os empreendedores tenderão a possuir características psicológicas interligadas com a auto realização, sendo esse um dos aspectos que as motivam no prosseguimento de seus planos.

Considerando as duas subcategorias observadas na análise da dimensão vocação, percebeu-se a grande satisfação e empenho dos entrevistados no tocante ao gerenciamento de seus próprios negócios. Sendo assim, entende-se que a sétima proposição também foi confirmada.

P7: A realização profissional, pautada na vocação para empreender, é fator diretamente ligado ao desempenho organizacional. **(Confirmada)**

4.1.8 DIMENSÃO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Com a finalidade de extrair a percepção dos gestores acerca da dimensão Desempenho organizacional, os mesmos foram questionados acerca de quais fatores consideram importantes para que a empresa possa alcançar o sucesso. Analisando as respostas, foi possível extrair dois fatores, sendo eles: Network e Gestão Estruturada.

O fator **Network** pode ser percebido em diversos momentos das entrevistas com os gestores, e em diversas dimensões, demonstrando que a rede de relacionamentos, seja ela composta por clientes, fornecedores e principalmente a equipe de trabalho, é percebida como um forte mecanismo de desempenho empresarial. Ou seja, os gestores acreditam que se a empresa possui uma equipe qualificada e empenhada, o caminho do sucesso será percorrido de forma mais eficiente.

Para Deboça e Martins (2015), os relacionamentos possuem papel crucial quanto ao sucesso dos empreendimentos. Conforme os autores, o sucesso

empresarial não está condicionado unicamente aos recursos internos à organização, mas sim, a um conjunto de recursos que podem ser acessados por meio de uma rede interna e externa de relacionamentos.

Entretanto, além de possuir uma boa equipe empresarial, na visão dos gestores, é essencial manter uma gestão estruturada do negócio, ou seja, que todas as atividades sejam colocadas em prática levando-se em conta o bom gerenciamento estratégico adotado.

Utilizando uma exemplificação, o gestor B explica o seguinte:

Acho que muito vai depender de gestão, de como está fazendo sua estratégia de atuação. Eu já conheci *startup* que recebeu aporte muito bom para sair de uma ideia, como \$160.000, \$200.000, e conseguiu quebrar em seis meses. Então não posso dizer que é só questão financeira. Assim como eu conheci *startup* que saiu do buraco mesmo, que saiu do zero, e hoje atua muito bem, que está escalando muito porque teve um time comprometido e dedicado e com uma ótima gestão estratégica. (informação verbal – Gestor B)

Já o gestor D coloca que o fato de possuir uma estruturação inteligente da gestão comercial, sua *startup* conseguiu obter resultados satisfatórios, o que não teria acontecido caso não possuíssem uma boa gestão estratégica.

Esse aspecto de gestão estruturada também pode ser percebido nas falas dos gestores C e E, conforme exposto no quadro 20.

Quadro 20 - Verbalizações sobre o Aspecto Gestão Estruturada

Dimensão Desempenho Organizacional	
Aspecto Observado	Verbalizações
Gestão Estruturada	<p>Gestora C: Gestão, eu acredito na gestão. Se a empresa não possui um gestor dedicado e que consegue traçar os melhores caminhos para a empresa, então será bem mais difícil né.</p> <p>Gestor E: Devem existir N fatores para isso, dentre eles ofertar serviços de qualidade e gerir de maneira competente suas atividades.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Finalizando a análise da dimensão desempenho organizacional, cabe salientar uma fala do gestor A, na qual observa-se que a questão de sucesso ou fracasso empresarial irá depender da percepção que cada gestor ou empreendedor possui acerca do que é sucesso. Conforme explica:

Você pode ter um excelente desempenho econômico e financeiro de uma empresa e para a cabeça do gestor, do empreendedor que iniciou o negócio, não. Então o sucesso varia de acordo com o parâmetro de sucesso

de cada um. Se o gestor ou o empreendedor, se para ele o valor do sucesso é ele ter podido fazer as coisas, isso pode ser para ele um sucesso. Não necessariamente a empresa pode estar tão bem como outras né, em termos financeiros, mas ele pode ter a empresa em que proporcione para ele um prazer imenso, maior até do que a própria rentabilidade da empresa. (informação verbal – Gestor A)

No próximo tópico são apresentadas de forma resumida as percepções dos Gestores com base nas dimensões formadoras dos Modelos Mentais.

4.1.9 RESUMO DA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Conforme exposto na análise dos casos, foi possível extrair das entrevistas aspectos pertinentes à percepção dos gestores, ou seja, seus fatores cognitivos que se relacionam de forma direta com a maneira em que atuam em seus negócios. Visando condensar as informações ora evidenciadas, foi elaborado o quadro 21, o qual retrata de forma resumida as percepções dos gestores com base em cada uma das dimensões de análise propostas por De Toni *et al.*, (2014) e investigadas nesse estudo.

Quadro 21 - Percepção dos Gestores Entrevistados

Dimensões Formadoras dos Modelos Mentais	Características Captadas	Percepção dos Gestores
Conhecimentos	Conhecimentos Técnicos	Os gestores percebem a busca de conhecimentos técnicos inerentes aos seus produtos e/ou serviços como sendo fundamentais para a melhora do desempenho de suas <i>startups</i> .
	Conhecimentos do Ambiente de Atuação	Conhecer o ambiente de atuação foi colocado pelos gestores como sendo importante para a captação de informações, bem como para o processo de tomada de decisões estratégicas inerentes ao seu público alvo.
	Gestão de Pessoas	Os gestores percebem que a interação existente entre os diversos envolvidos na empresa enseja na necessidade de possuir conhecimentos atrelados à gestão de pessoal, cuja finalidade principal é a mediação e motivação desses envolvidos. Os gestores acreditam que colaboradores motivados possuem melhor rendimento, o que afetará positivamente no desempenho da empresa.
	Experiências Passadas	Os gestores acreditam que mesmo em experiências passadas oriundas de outras áreas, os conhecimentos atrelados à parte de gestão empresarial foram indispensáveis para o bom desempenho do negócio atual.

Continua

Continuação

Dimensões Formadoras dos Modelos Mentais	Características Captadas	Percepção dos Gestores
Habilidades Emocionais	Resiliência	O controle emocional ficou evidente em alguns dos gestores entrevistados. Percebe-se em suas explanações que os mesmos possuem uma mentalidade direcionada para a adaptação perante às dificuldades, não deixando desmotivar-se.
	Propensão ao Risco	Nota-se que os gestores percebem as grandes dificuldades de implantação de um negócio. Entretanto, seus modelos mentais estão estruturados de tal forma que os riscos de mercado não são vistos como limitadores no tocante à abertura de outro negócio.
	Flexibilidade	Nota-se uma predisposição dos gestores a serem flexíveis quanto ao relacionamento com os colaboradores. Os gestores percebem a necessidade de ouvir, demandando de certa habilidade emocional para contornar situações de desmotivação e insatisfação dos funcionários.
Mente Linear	Foco	Os gestores percebem que manter-se focado no negócio pode proporcionar benefícios diversos, sejam eles relacionados a trajetória a ser seguida, convencimento do público alvo, motivação dos envolvidos ou na determinação de quais setores necessitam de maior foco em cada etapa do negócio.
	Liderança	O fator liderança é percebido pelos gestores como crucial no tocante ao alinhamento das atividades empresariais, tendo em vista que a empresa é um reflexo do gestor e irá seguir o caminho traçado por ele.
	Planejamento	Os gestores entrevistados entendem que o planejamento das atividades organizacionais, sejam elas relacionadas ao marketing, vendas, produção ou qualquer outro aspecto, é fundamental para reduzir os riscos e incertezas, bem como alcançar um desempenho organizacional satisfatório.
Relacionamentos	Aceitação da Família	A não aceitação inicial por parte dos familiares da maioria dos gestores entrevistados não foi vista como fator limitador na abertura das <i>startups</i> . Nota-se que os gestores possuem mecanismos mentais direcionados para realização de seus objetivos, não deixando limitar-se por barreiras familiares.
	Influência Cultural	Nota-se que diversos fatores são percebidos pelos gestores como influenciadores do desempenho e que estão atrelados à cultura local. Conforme os entrevistados, aspectos como a captação de mão de obra qualificada, aceitação de mercado e fomento ao empreendedorismo são vistos como aspectos culturais que estão diretamente afetando o empreendimento.

Continua

Continuação

Dimensões Formadoras dos Modelos Mentais	Características Captadas	Percepção dos Gestores
Relacionamentos	Parcerias	Na visão dos gestores, para o bom desempenho de suas <i>startups</i> , torna-se necessária a estruturação de parcerias robustas com os diversos envolvidos no empreendimento, sejam eles os colaboradores, sócios e até os próprios concorrentes no tocante à propagação e difusão do campo de atuação.
Missão e Estratégia	Atualização	A atualização é percebida pelos entrevistados como sendo fundamental para a captação de informações de mercado e de novas tecnologias. Além disso, a atualização dos planejamentos estratégicos é colocada como indispensável, tendo em vista as constantes modificações do mercado.
	Crescimento Organizacional	Notou-se que todos os gestores possuem uma mentalidade direcionada para o crescimento de suas <i>startups</i> , seja por meio da entrada de sua marca no mercado internacional, venda de sua <i>startup</i> para um grande grupo empresarial ou simplesmente o reconhecimento da <i>startup</i> como referência em seu ramo de atuação.
	Disseminação de Informações	A simples captação de informações e conhecimentos não é vista pelos gestores como suficiente. Os mesmos entendem que as informações auferidas devem ser disseminadas no âmbito organizacional, visando a capacitação de todos os envolvidos.
Criatividade e Inovação	Visão Inovadora	Os gestores entrevistados possuem percepções voltadas para a necessidade de buscar se reinventar constantemente. Os gestores percebem a necessidade de serem visionários, buscando formas inovadoras de atuação com o intuito de melhorar suas atividades, produtos/serviços e consequentemente seu desempenho.
	Detecção de Problemas	A busca por ideias e mecanismos inovadores proporciona, na visão dos gestores, que possíveis problemas sejam detectados com antecedência e que soluções rápidas sejam colocadas em prática, com o intuito de não afetar negativamente o desempenho da <i>startup</i> .
Vocação	Satisfação Pessoal	Foi possível perceber que os gestores sentem-se motivados por uma satisfação pessoal, ancoradas na realização do sonho de possuir seu próprio empreendimento e de atuarem em áreas que lhes satisfazem, diferentemente de experiências anteriores que não conseguiam satisfazer suas expectativas pessoais.
	Orientação Evolutiva	Nota-se que os gestores percebem a evolução do seu negócio como aspecto estimulador quanto ao prosseguimento das atividades. O fato de suas <i>startups</i> ainda não estarem totalmente prontas, resulta na motivação necessária para continuar buscando esse crescimento.

Continua

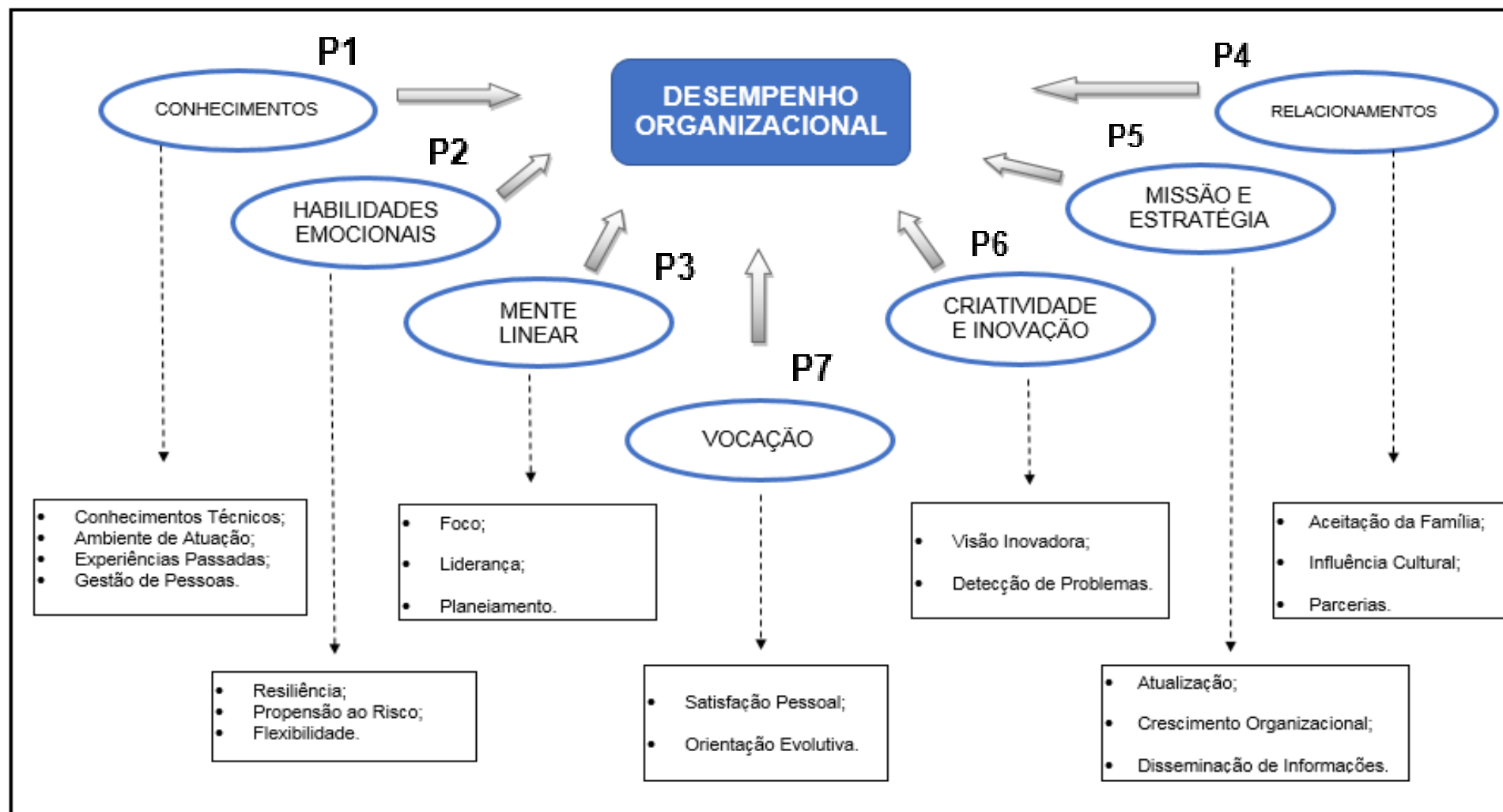
Conclusão

Dimensões Formadoras dos Modelos Mentais	Características Captadas	Percepção dos Gestores
Desempenho Organizacional	Network	Para os gestores entrevistados, a rede de relacionamentos construída no âmbito empresarial é considerada um dos fatores responsáveis para o alcance dos objetivos e do desempenho organizacional.
	Gestão Estruturada	De acordo com a percepção dos gestores, nota-se que de nada adiantaria possuir bons relacionamentos e recursos disponíveis, sem uma gestão estruturada das atividades desempenhadas pela empresa. Os gestores acreditam que a boa gestão é o principal ponto para o sucesso empresarial.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Mediante os resultados alcançados nessa etapa de análise da pesquisa, foi desenvolvida uma adaptação ao modelo inicial proposto por De Toni *et al.*, (2014), o qual elenca as subcategorias identificadas para cada uma das sete dimensões formadoras dos modelos mentais, conforme pode ser observado na figura 10.

Figura 13 - Modelo Adaptado



Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base em De Toni *et al.*, (2014)

Pode-se inferir com base nos casos analisados e no modelo adaptado, que os modelos mentais (percepção) dos gestores estão estruturados de tal forma que contribuem para o direcionamento das tomadas de decisões, de forma que as mesmas acabam influenciando no desempenho organizacional de seus empreendimentos. Sendo assim, chega-se à constatação de que todas as sete proposições de pesquisa foram confirmadas.

Cabe ressaltar, que quando se menciona a influência positiva dos modelos mentais sobre o desempenho organizacional, a pesquisa baseia-se nas inferências colocadas pelos próprios gestores ora investigados. Pois, conforme colocam os autores Staggers e Norcio (1993), a melhor maneira de extrair o modelo mental (percepção) das pessoas é por meio da linguagem, nesse caso em questão, das entrevistas feitas com os gestores.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Nessa etapa quantitativa do estudo foram apresentados os resultados pertinentes ao perfil da amostra dos respondentes. Além disso, visando trazer uma maior robustez aos resultados da etapa qualitativa, concernente à constatação da existência de uma relação entre a percepção dos empreendedores e o fator desempenho organizacional, foram utilizadas as seguintes estatísticas descritivas: Média, Moda, Mínimo, Máximo e Desvio Padrão.

Cabe ressaltar que essas estatísticas descritivas demonstram o nível de concordância dos respondentes acerca das afirmações atinentes a cada dimensão investigada. Por meio dos resultados encontrados, tornou-se possível a realização das inferências acerca de sua relação com o fator desempenho organizacional.

4.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Antes de serem demonstrados os testes estatísticos necessários para alcançar os objetivos da pesquisa, torna-se interessante descrever como se estruturou o perfil da amostra dos respondentes, sendo evidenciados aspectos como: a distribuição dos respondentes por estado, o faturamento anual das *startups* investigadas, o nível de escolaridade dos respondentes, o ano de fundação dos empreendimentos e o número de colaboradores.

Pertinente à distribuição das *startups* participantes dessa pesquisa, pode-se observar no gráfico 1, que a maioria dos respondentes concentraram-se nos estados de Pernambuco (10 *startups*), Bahia (8 *startups*) e Sergipe (7 *startups*), seguidos pelos estados do Ceará (5 *startups*), Alagoas (5 *startups*), Rio Grande do Norte (4 *startups*), Piauí (1 *startup*), Paraíba (1 *startup*) e Maranhão (1 *startup*).

Gráfico 1 - Percentual de Respondentes por Estado



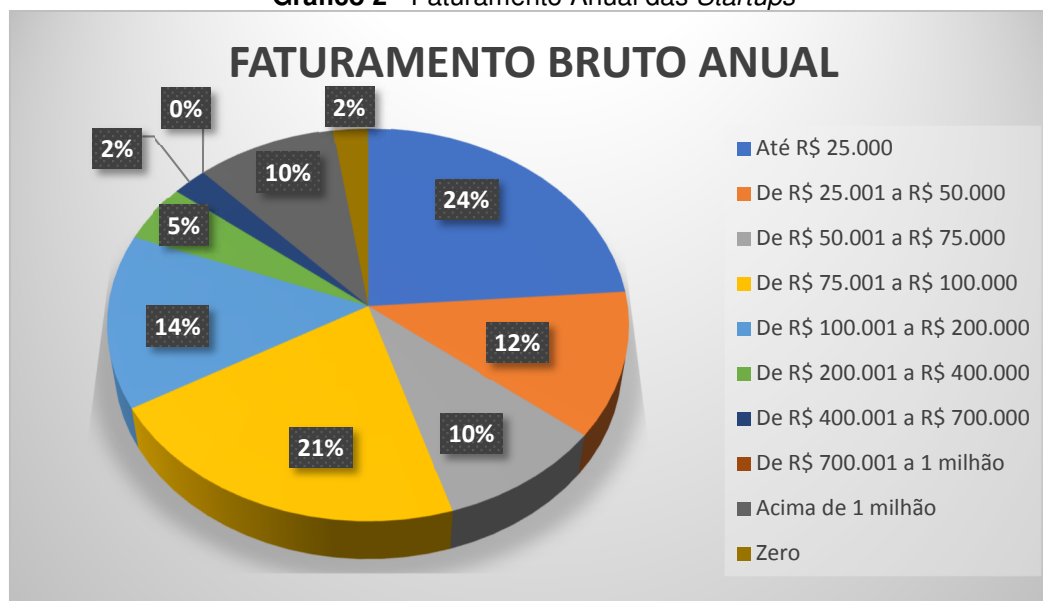
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Essa maior concentração nos estados de Pernambuco e Bahia pode ser explicado devido ao fato de que nesses estados existe uma maior concentração no número de *startups* criadas e em atuação em relação aos outros estados do nordeste do Brasil, conforme dados da ABStartups (2017).

Com relação ao faturamento médio anual das *startups* investigadas, pode-se notar que a grande maioria possui um faturamento consideravelmente baixo. Conforme pode ser notado no gráfico 2, cerca de 24% (10 *startups*) dos respondentes informaram que seu faturamento não ultrapassou o valor de R\$

25.000,00 no último ano. Se considerarmos o limite de faturamento até o valor de R\$200.000,00 ao ano, podemos notar que 81% da amostra investigada enquadra-se nessa faixa de rendimentos. Dos 42 respondentes da pesquisa, 4 informaram que o rendimento anual de suas *startups* ultrapassa o valor de R\$ 1 milhão de reais, demonstrando que esses empreendimentos já encontram-se em um estágio avançado e consolidado no mercado.

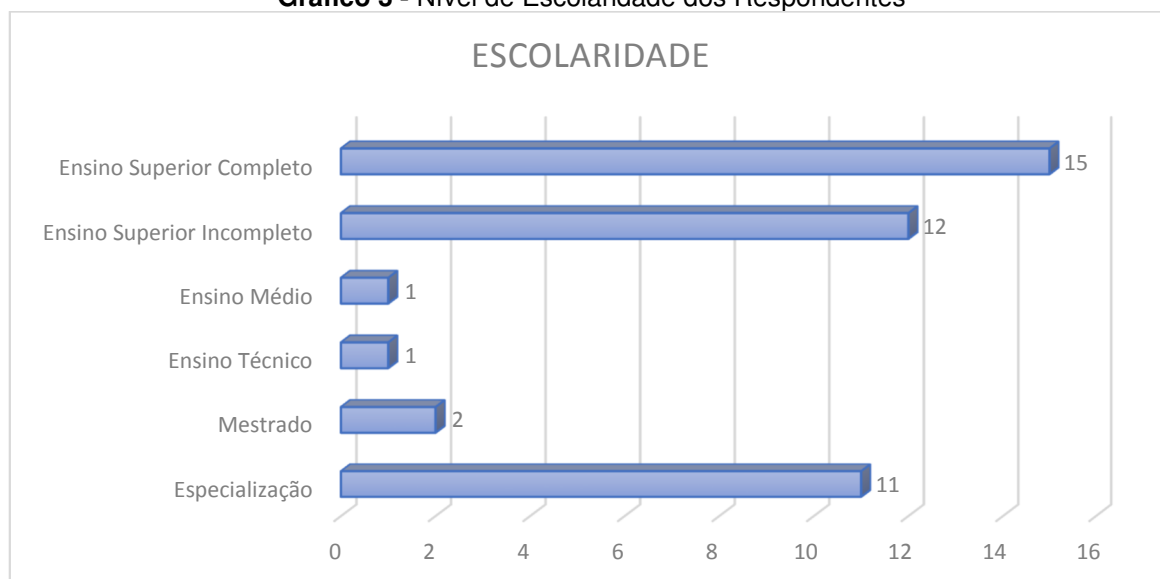
Gráfico 2 - Faturamento Anual das *Startups*



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Pertinente ao nível de escolaridade dos gestores respondentes da pesquisa, nota-se no gráfico 3 que a grande maioria possui ensino superior completo (15 respondentes), ao passo que outros 12 gestores possuem ensino superior incompleto. Além disso, uma parte considerável da amostra apontou a realização de cursos de especialização (11 respondentes) e mestrado (2 respondentes), demonstrando que no âmbito de empresas *startups*, os empreendedores buscam constantemente o aperfeiçoamento intelectual. Apenas 2 dos respondentes informaram que possuem o ensino médio e técnico como nível de escolaridade.

A justificativa para essa grande parcela de respondentes com um considerado nível de escolaridade pode ser resultante da alta complexidade de seus produtos e/ou serviços, os quais são geralmente dotados de inovação tecnológica, ensejando na necessidade de se possuir um acentuado grau de conhecimento científico.

Gráfico 3 - Nível de Escolaridade dos Respondentes

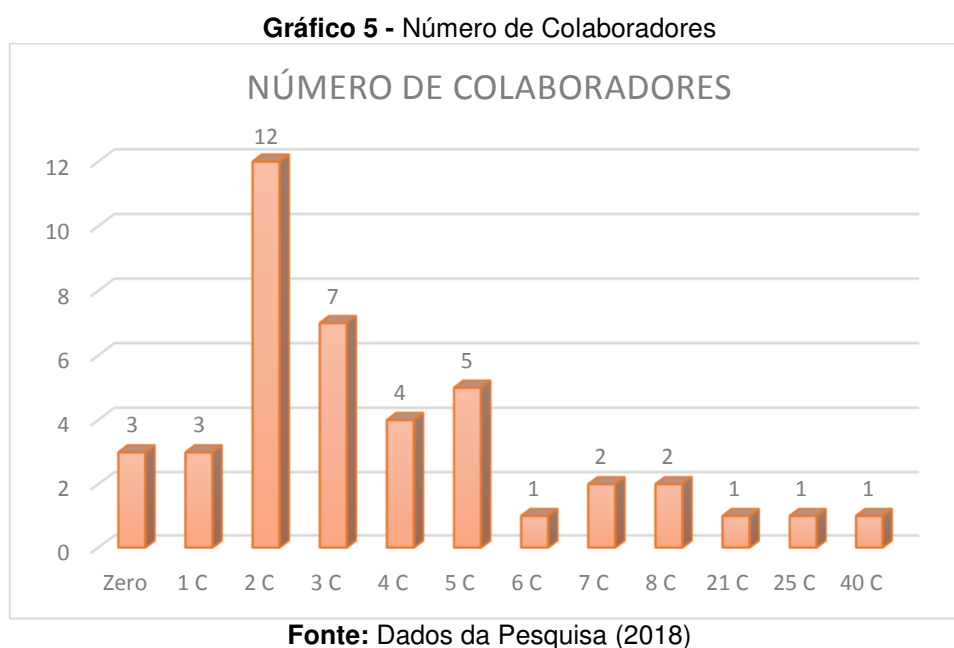
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Em relação ao ano de fundação dos empreendimentos investigados (ver gráfico 4), nota-se uma grande concentração de *startups* criadas entre os anos de 2015 e 2017, perfazendo um total de 27 *startups* (64,3% da amostra). Dentre os respondentes, 4 deles possuem um maior tempo de atuação no mercado, sendo datadas entre os anos de 2005 e 2010. Um fator importante a ser destacado em relação a essas 4 *startups* com maior tempo de atuação, é que estas são as mesmas que evidenciaram um faturamento anual acima de R\$ 1 milhão, deixando evidente que as mesmas já encontram-se consolidadas em seus respectivos ramos de atuação.

Gráfico 4 - Ano de Fundação das Startups

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Por fim, no tocante ao perfil dessa amostra de respondentes, os mesmos foram questionados em relação ao número de colaboradores que dispunham em seus respectivos empreendimentos. Nota-se, conforme o gráfico 5, que a grande maioria dos respondentes (28,6%) possuem apenas dois colaboradores em seus estabelecimentos. Quando se observa a margem, de zero até cinco colaboradores, percebe-se um percentual de aproximadamente 81% dos respondentes. Apenas 3 dos respondentes relataram possuir acima de 20 colaboradores em suas *startups*.



Dentre as informações acima evidenciadas, nota-se que muitas delas se entrelaçam, criando uma ligação coerente entre os fatos ora observados. Percebe-se que a grande maioria das *startups* possuem um baixo nível de faturamento anual, aspecto esse que pode ser explicado devido ao curto espaço de tempo em que as *startups* pesquisadas encontram-se no mercado, tendo em vista que a grande maioria foi criada entre os anos de 2016 e 2017. Além disso, pode-se acoplar a esses fatores o alto índice de empresas com um quantitativo reduzido de colaboradores, pois, em se tratando de empreendimentos recentes e com baixo nível de faturamento, pode-se concluir que a contratação de colaboradores, pelo menos nesse momento inicial, costuma ser reduzida.

4.2.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

No que se refere à dimensão conhecimentos, pode-se notar na tabela 1, que todas as afirmativas resultaram em uma alta concordância por parte dos respondentes. Ou seja, percebe-se que para os gestores das *startups*, os aspectos relacionados aos conhecimentos são indispensáveis no que se refere ao melhor direcionamento da empresa e conseqüentemente em um melhor desempenho organizacional. Considerando as médias das respostas para essa dimensão de análise, pode-se destacar os conhecimentos técnicos (4,83), a busca frequente por novos conhecimentos (4,71) e os conhecimentos referentes aos processos produtivos (4,57) como principais fatores impulsionadores do desempenho. Essa constatação por meio das médias das variáveis pode ser corroborada também por meio de suas respectivas moda e desvio padrão.

Nota-se que as três variáveis com maiores médias possuem uma moda de valor 5, representando que a maioria dos respondentes concordam plenamente na existência da relação desses fatores com o desempenho organizacional. Trazendo maior robustez aos resultados, pode-se notar que as três variáveis com menores desvio padrão são exatamente as que demandaram de maior concordância, ou seja, os conhecimentos técnicos (DP: 0,437), a busca por novos conhecimentos (DP: 0,553) e os conhecimentos do processo produtivo (DP: 0,667).

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Conhecimentos

Variável Conhecimentos	Média	Moda	Desvio Padrão
O meu conhecimento dos aspectos técnicos do produto é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	4,83	5	0,437
Busco com frequência novos conhecimentos para melhorar o desempenho da minha empresa.	4,71	5	0,553
O meu conhecimento do ambiente competitivo (mercado de atuação) é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	4,14	4	0,813
Minha experiência anterior (caso tenha) foi um fator importante para o desempenho da minha atual empresa.	3,95	5	1,058
O meu conhecimento dos processos produtivos é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	4,57	5	0,667
Ter conhecimento e habilidade em negociar com os clientes é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	4,38	5	0,730

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na tabela 2 podem ser observados os resultados descritivos pertinentes à dimensão Habilidades Emocionais. Cabe destacar para essa dimensão que os gestores possuem uma forte motivação para vencer (4,60), além de serem considerados gestores otimistas (4,33) e com autoestima para lidar com momentos de dificuldade (4,29). Outro ponto que merece destaque se refere ao controle das emoções, onde os respondentes demonstraram discordância no tocante a uma possível irritabilidade quando algo não dá certo (2,79). Ou seja, pode-se inferir neste ponto que os gestores, mesmo quando algo não segue o caminho desejado, buscam manter-se calmos para tomarem a melhor decisão e com isso não causar danos ao empreendimento. No tocante ao desvio padrão das variáveis dessa dimensão, nota-se que as variáveis com maiores índices foram referentes à necessidade de correr riscos (DP: 1,398) e ao fato de ficarem irritados com possíveis erros (DP: 0,976). Esses altos índices de desvio padrão demonstram que as respostas não seguiram uma linearidade, ou seja, a concordância entre os respondentes da pesquisa foi muito baixa para essas variáveis.

Tabela 2 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Habilidades Emocionais

Variável Habilidades Emocionais	Média	Moda	Desvio Padrão
Procuro manter a autoestima mesmo em situações de grandes dificuldades.	4,29	4	0,635
Costumo ficar calmo mesmo em situações conturbadas para a empresa.	3,79	4	0,782
Tenho uma forte capacidade de superar crises emocionais (resiliência).	4,17	4	0,659
Costumo ficar irritado quando alguma coisa não dá certo.	2,79	3	0,976
Lido bem com as incertezas provenientes dos riscos e vulnerabilidades do mercado.	3,50	4	0,862
Considero-me um gestor otimista.	4,33	4	0,721
Tenho uma forte motivação para vencer e ser um empresário bem sucedido.	4,60	5	0,544
Considero que correr riscos é algo necessário ou inerente em minha empresa.	3,40	5	1,398

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para a dimensão Mente linear, os resultados foram favoráveis para todas as afirmativas disponibilizadas. Os resultados demonstram que os respondentes possuem uma percepção muito direcionada para a organicidade das atividades empresariais (4,57), bem como para o planejamento das atividades organizacionais (4,48). Além disso, o fator liderança (4,45) foi colocado como sendo um fator essencial no tocante à gestão das *startups*. Para as três variáveis destacadas, a moda obtida foi 5 (cinco), confirmando dessa forma que boa parte dos respondentes

concordam totalmente com a importância desses fatores no gerenciamento organizacional, fatores esses que poderão se relacionar com o fator desempenho.

Tabela 3 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Mente Linear

Variável Mente Linear	Média	Moda	Desvio Padrão
Procuro manter minhas atividades e a empresa de forma organizada.	4,57	5	0,770
Procuro planejar as atividades antes de realizá-las (executá-las).	4,48	5	0,707
Considero-me um bom líder na minha empresa.	4,45	5	0,670
Antes de tomar uma decisão costumo identificar as implicações de minha escolha.	4,26	4	0,665
Costumo analisar a viabilidade de um negócio antes de efetivá-lo.	4,29	4	0,708
Capacitar minha equipe de trabalho é uma das prioridades de minha gestão.	4,07	5	0,947

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Pertinente à dimensão Relacionamentos, nota-se na tabela 4 que os respondentes acreditam consideravelmente que a relação estabelecida com os diversos *stakeholders* de seus empreendimentos é essencial para que a empresa alcance o sucesso. As médias com os maiores destaques referem-se ao bom relacionamento com os colaboradores (4,62), o bom relacionamento com os clientes (4,60) e a capacidade de reconhecer e ouvir sua equipe de trabalho (4,60). Já referente à relação entre os seus fornecedores, os respondentes demonstraram que são indiferentes à afirmação (3,05), acreditando não ser um aspecto que possa influenciar no sucesso de suas *startups*.

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Relacionamentos

Variável Relacionamentos	Média	Moda	Desvio Padrão
O bom relacionamento com meus clientes é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	4,60	5	0,587
De forma geral, consigo me relacionar bem com as pessoas.	4,40	4	0,497
O bom relacionamento entre os meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	4,29	5	0,742
Gosto mais de trabalhar em atividades que envolvam relacionamento com outras pessoas (clientes e colaboradores) do que em atividades técnicas e operacionais.	3,12	3	1,087
O bom relacionamento com meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	4,62	5	0,623
Reconheço e ouço ideias e sugestões de outras pessoas de minha equipe.	4,60	5	0,544
O bom relacionamento entre os meus fornecedores é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	3,05	3	1,125
Demonstro preocupação pelo cliente quando ocorre alguma falha nos produtos ou serviços prestados pela empresa.	4,79	5	0,564

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Um fator importante a ser destacado na dimensão relacionamentos refere-se à sua segunda variável (De forma geral, consigo me relacionar bem com as pessoas). Nota-se que a média dessa variável (4,40) não figura entre as maiores desse grupo, entretanto o seu desvio padrão (0,497) é visto como o de menor valor. Isso se justifica pelo fato de que, mesmo possuindo uma menor média, os respondentes da pesquisa seguiram uma mesma linha de respostas, ou seja, não havendo uma alta variabilidade de respostas para essa afirmação, conforme observado na tabela 5 de frequências.

Tabela 5 - Tabela de Frequências
De forma geral, consigo me relacionar bem com as pessoas

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
Concordo em Partes	25	59,5	59,5
Concordo Totalmente	17	40,5	40,5
Total	42	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Referente à dimensão Missão e Estratégia observa-se que as maiores médias estão relacionadas com a pretensão que os respondentes possuem referente ao crescimento de suas *startups* nos próximos anos (4,95) e o direcionamento de suas atividades para a construção de um futuro melhor para a empresa (4,60). Para que esse crescimento seja possível, nota-se que os gestores buscam traçar objetivos a serem seguidos na empresa (4,57), além de fazer o constante planejamento das atividades empresariais (4,36).

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Missão e Estratégia
Variável Missão e Estratégia

	Média	Moda	Desvio Padrão
Costumo traçar objetivos para a empresa e para a minha equipe de trabalho.	4,57	5	0,668
Grande parte das minhas atividades estão voltadas para construção de um futuro melhor para a empresa.	4,60	5	0,544
Frequentemente coletamos e avaliamos dados e informações sobre o mercado (por exemplo, sobre clientes, fornecedores, concorrentes, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, etc.).	3,48	4	0,943
Frequentemente há reuniões para discutir tendências e cenários de mercado.	3,58	4	1,139
Na empresa, o pessoal é constantemente informado ou orientado para saber como atender melhor o cliente.	3,98	4	1,012
Faço o planejamento das atividades da empresa com regularidade.	4,36	5	0,791
Pretendo tornar minha empresa maior (crescer) nos próximos anos.	4,95	5	0,215

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A tabela 7 apresenta as médias referentes às afirmações da dimensão Criatividade e Inovação. Nota-se que o destaque está alocado na busca constante por melhorias e inovações pertinentes aos produtos/serviços ofertados (4,67). Pode-se notar, por meio dos resultados, que os gestores consideram suas respectivas empresas como sendo inovadoras (4,60), seja por eles próprios serem agentes dessa inovação (4,60) ou pelo incentivo à criatividade e iniciativas de seus colaboradores (4,60).

Tabela 7 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Criatividade e Inovação

Variável Criatividade e Inovação	Média	Moda	Desvio Padrão
Nas decisões de lançamento de novos produtos ou de busca de melhorias nos produtos atuais, costumo ser mais proativo do que reativo.	4,31	5	0,748
Considero minha empresa inovadora.	4,60	5	0,587
A iniciativa e a criatividade das pessoas são valorizadas na minha empresa.	4,60	5	0,544
Costuma-se recompensar os colaboradores que apresentam uma ideia criativa que traga alguma melhoria para a empresa.	4,45	5	0,670
Sou um agente de mudança e de melhorias na minha empresa.	4,60	5	0,544
Identifico com uma certa frequência novas oportunidades de mercado.	4,21	4	0,750
Nossos colaboradores são encorajados a encontrar novas maneiras de resolver problemas e de explorar as oportunidades identificadas.	4,33	5	0,687
A empresa busca sistematicamente melhorias ou inovações em produtos e/ou serviços.	4,67	5	0,477

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Referente à dimensão vocação, percebe-se na tabela 8 que a satisfação em estar gerenciando seu próprio negócio é um fator relevante no tocante ao desempenho do empreendimento, pois, essa grande satisfação propicia uma maior entrega na realização das atividades inerentes ao negócio. Os gestores sentem-se orgulhosos e satisfeitos por estarem trabalhando (4,95) e gerenciando seus próprios empreendimentos (4,79), demonstrando que suas *startups* possuem um forte significado em suas vidas (4,90). Nota-se ainda que os gestores dedicam-se com veemência para solucionar os problemas existentes (4,81), cujo intuito é a busca constante pelo crescimento organizacional (4,76).

Tabela 8 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Vocação

Variável Vocação	Média	Moda	Desvio Padrão
Tenho como princípio de gestão a necessidade de ampliar minha empresa, de crescer cada vez mais.	4,69	5	0,517
A busca pelo crescimento e melhoria constante faz parte da cultura da empresa.	4,76	5	0,431
Estar gerenciando minha empresa é motivo de orgulho e de realização para mim.	4,79	5	0,519
Encaro os problemas da empresa como um desafio e luto com coragem para superá-los.	4,81	5	0,397
Não costumo desistir diante das dificuldades.	4,45	5	0,861
Tenho alguns princípios que orientam minha atividade de gestor.	4,48	5	0,671
Não me importo em trabalhar mais de 10 horas por dia na empresa.	4,33	5	0,954
Estar em constante evolução (pessoal e profissional) é um dos princípios que move minhas ações na empresa.	4,67	5	0,477
Tenho muitos sonhos (objetivos de longo prazo) para a minha empresa.	4,83	5	0,377
A minha empresa tem um significado especial para mim.	4,90	5	0,297
Tenho orgulho e satisfação em trabalhar na minha empresa.	4,95	5	0,215

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Percebe-se que o maior destaque da dimensão Vocação foi para o orgulho e satisfação em trabalhar em sua própria empresa. Essa alta média pode ser corroborada também com seu desvio padrão, o qual demonstrou o menor índice dentre todas as variáveis (DP: 0,215). Ligando esse desvio padrão à moda identificada, temos que a maioria dos respondentes concordaram totalmente com essa afirmação, demonstrando uma alta linearidade das respostas.

Além dos aspectos relacionados com as sete dimensões formadoras dos modelos mentais, foi também realizada a coleta de dados pertinentes ao desempenho desses empreendimentos no último ano, bem como, quais os fatores críticos de sucesso de acordo com a percepção dos respondentes.

Partindo-se para o desempenho das *startups* investigadas nessa pesquisa, a tabela 9 demonstra as médias de crescimento das *startups* conforme colocadas pelos seus respectivos gestores. Pode-se notar que em todos os quesitos de crescimento organizacional, não foram identificados grandes médias de crescimento. Entretanto, as médias também indicam que os gestores não informaram que seus empreendimentos obtiveram baixas consideráveis no tocante aos pontos elencados. Percebe-se que todos os pontos possuem médias que variam entre 3 (não modificou) e 4 (aumentou parcialmente), podendo-se concluir que no último ano o

desempenho das *startups* está sendo consideravelmente satisfatório, pois vem demonstrando crescimento em todos os aspectos, mesmo não sendo um crescimento com alta representatividade.

Tabela 9 - Estatísticas Descritivas da Dimensão Crescimento

Crescimento nos últimos 2 anos	Média	Moda	Desvio Padrão
Volume de vendas (faturamento, receitas)...	3,67	4	0,901
Número de novos produtos (lançamentos)...	3,40	3	0,828
Número total de produtos em linha...	3,33	3	0,754
Número de novos clientes...	3,78	4	0,812
Número total de clientes ativos...	3,76	4	0,726
Participação de mercado em relação à concorrência...	3,43	3	0,800
Lucro Líquido (Representa o ganho obtido pela empresa após a dedução dos custos e impostos).	3,48	4	0,803
Rentabilidade (Representa o retorno obtido pela empresa em relação ao investimento total).	3,38	4	0,961
Ativos da empresa (Representam os bens e direitos da empresa, ou seja, dinheiro em caixa, banco, equipamentos, etc).	3,26	3	0,766

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Dentre os pontos de questionamento apresentados na tabela 9, deve-se destaque para um considerável crescimento no número de novos clientes (3,78), no número total de clientes ativos nas *startups* (3,76), além de um aumento parcial no faturamento auferido (3,67). Os pontos que demandaram de menores médias foram com relação ao crescimento nos ativos dos empreendimentos (3,26) e ao número de produtos em linha (3,33). Esse menor crescimento pode ser justificado pelo fato de que inicialmente as *startups* não possuem muitos investimentos em maquinário e instalações, além de que o foco inicial é um produto ou serviço específico.

Quanto aos fatores críticos de sucesso, os quais são associados às dimensões dos modelos mentais, pode-se observar na tabela 10, que para os gestores respondentes dessa pesquisa a gestão comercial é entendida como o fator de maior influência no desempenho organizacional com uma média de 4,67. Dentre outros fatores que demonstraram grande influência, destacam-se o empenho e dedicação no empreendimento (4,67), a equipe de profissionais competentes (4,67), a eficiência do processo produtivo (4,62) e a boa gestão financeira do negócio (4,60).

Cabe ressaltar, que apenas dois fatores obtiveram médias baixas no que diz respeito ao seu fator de relação com o desempenho organizacional, sendo elas: a

atuação em diversos mercados (3,31) e o relacionamento com os fornecedores (2,81).

Tabela 10 - Estatísticas Descritivas dos Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso	Média	Moda	Desvio Padrão
Estrutura de custos	4,31	5	0,841
Relacionamento com os clientes	4,43	5	0,668
Contínuo investimento em inovação	4,55	5	0,670
Trabalho árduo, empenho e dedicação	4,67	5	0,611
Design do produto e/ou serviço	4,48	5	0,634
Atuação em diversos mercados	3,31	4	1,278
Tecnologia existente	4,36	5	0,821
Equipe de profissionais competentes	4,67	5	0,570
Gestão financeira	4,60	5	0,627
Gestão comercial	4,69	5	0,517
Eficiência do processo produtivo	4,62	5	0,661
Capacidade produtiva	4,19	4	0,671
Relacionamento com fornecedores	2,81	3	1,153
Relacionamento com colaboradores	4,50	5	0,552

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Foi possível notar nas estatísticas descritivas de todas as dimensões analisadas, que, com base na percepção dos gestores, todas as dimensões formadoras dos modelos mentais possuem certa relação com o desempenho das *startups*. Essa relação pode ser afirmada devido ao fato de que as médias de concordância por parte dos gestores, no que concerne às afirmações, foram consideravelmente altas.

Ou seja, pode-se inferir que os gestores acreditam que a busca por conhecimentos, o controle das emoções, a organicidade das atividades empresariais, os relacionamentos com os *stakeholders*, a definição de estratégias de gestão organizacional, a busca constante por inovar e o empenho e satisfação de atuar naquele empreendimento, são fatores inerentes ao cotidiano empresarial e que de certa forma acabam afetando o desempenho de um empreendimento.

Por fim, visando identificar quais as dimensões que representaram uma maior concordância por parte dos respondentes no que concerne à sua relação com o desempenho organizacional, cabe analisar a tabela 11, a qual engloba as médias gerais das 7 dimensões formadoras dos modelos mentais, bem como os valores

mínimos e máximos adotados pelos respondentes, além do desvio padrão de cada dimensão.

Tabela 11 - Estatísticas Descritivas Gerais

DIMENSÕES	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESV. PADRÃO
Conhecimentos	4,43	2	5	0,793
Habilidades Emocionais	3,86	1	5	1,021
Mente Linear	4,35	2	5	0,761
Relacionamentos	4,18	1	5	0,992
Missão e Estratégia	4,22	1	5	0,952
Criatividade e Inovação	4,47	3	5	0,646
Vocação	4,70	2	5	0,588

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Percebe-se que a dimensão vocação foi a que representou uma maior relação com o desempenho organizacional, tendo em vista o nível de concordância por parte dos gestores (4,70). Mesmo observando que alguns dos respondentes discordaram parcialmente (2 – Mínimo) da relação entre a vocação e o desempenho, nota-se que o desvio padrão dessa dimensão foi a que obteve um menor índice (DP: 0,588), indicando que mesmo com algumas respostas negativas, a maior parte dos respondentes concordam com essa relação. Acredita-se que pelo fato de estarem atuando em seus próprios empreendimentos, bem como o fato de desempenharem atividades nos ramos de atuações com os quais sentem-se confortáveis, faz com que estes gestores atuem com maior empenho e dedicação ao negócio, fator este que é considerado como essencial para alcançar o sucesso organizacional.

A segunda dimensão com maior média de concordância refere-se à Criatividade e Inovação, com uma média de concordância de 4,47 e desvio padrão de 0,646. Pode-se inferir que o destaque dessa dimensão se deu ao fato de que empreendimentos *startups* possuem em sua essência o aspecto da criatividade e a busca constante por produtos, serviços e modelos de gestão inovadores.

Já a dimensão Conhecimentos ocupou a terceira posição, alcançando uma média de concordância de 4,43 no tocante à relação de suas variáveis com o desempenho organizacional. Percebe-se que a necessidade de auferir conhecimentos técnicos daquilo que está sendo ofertado, bem como os conhecimentos adquiridos de experiências passadas, são percebidos pelos

respondentes como fatores que podem ter relação com o desempenho de suas *startups*.

Por fim, merecem destaque também as dimensões Mente Linear (M: 4,35 / DP: 0,761), Missão e Estratégia (M: 4,22 / DP: 0,952), Relacionamentos (M: 4,18 / DP: 0,992) e Habilidades Emocionais (M: 3,86 / DP: 1,021). Nota-se que todas as dimensões possuem consideráveis médias de concordância, sendo a dimensão Habilidades Emocionais aquela que conforme a percepção dos gestores, possui o menor nível de concordância no tocante à sua ligação com o fator desempenho organizacional.

5 CONCLUSÕES

Estudos relacionados à investigação do desempenho organizacional vem despertando o interesse de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento.

No entanto, a maioria das pesquisas voltadas para a investigação do desempenho organizacional, se utilizam de indicadores contábeis e financeiros para sua avaliação, deixando de lado outros tipos de indicadores que também são essenciais e que podem resultar em uma forte influência sobre o desempenho organizacional, como é o caso dos indicadores subjetivos. Deste modo, os modelos mentais dos gestores aparecem nesse estudo como os indicadores subjetivos utilizados, dando suporte para a compreensão de uma possível relação entre a percepção e o desempenho de empresas *startups*.

Neste trabalho partiu-se do pressuposto de que as ações dos empreendedores estão condicionadas à forma como seus modelos mentais estão estruturados, podendo inferir que cada gestor toma suas decisões tendo como base a sua percepção acerca das situações organizacionais e que essas decisões irão direcionar a empresa rumo ao sucesso ou fracasso.

Deste modo, este estudo foi desenvolvido com o intuito de contribuir para a construção do campo de investigação sobre empreendimentos *startups*, trazendo como diferencial de pesquisa a investigação dos aspectos cognitivos dos gestores como mecanismos influenciadores do desempenho de suas empresas.

Sendo assim, em resposta ao problema de pesquisa (Como a percepção dos empreendedores se relaciona com o desempenho organizacional de *startups* da região Nordeste do Brasil?), conclui-se que a forma como os empreendedores percebem os acontecimentos organizacionais está condicionada aos seus mecanismos mentais, os quais irão direcionar as suas ações no âmbito empresarial e consequentemente afetar o desempenho organizacional.

Ou seja, caso a percepção dos empreendedores tenha sido estabelecida de uma forma errônea (com informações distorcidas, por exemplo), isso poderá afetar negativamente no desempenho da *startup*, tendo em vista que suas decisões e ações estarão sendo pautadas em uma percepção equivocada dos fatos

organizacionais em questão. Por outro lado, se a percepção destes empreendedores é estabelecida de forma coerente e fidedigna aos fatos que estão sendo analisados, os empreendedores tenderão a tomar as melhores decisões para cada situação vivenciada, o que poderá direcionar a *startup* aos melhores resultados, ou pelo menos diminuir os riscos organizacionais.

Para tanto, objetivou-se com esse estudo, verificar a relação dos modelos mentais com o desempenho organizacional de *startups* do nordeste brasileiro, tendo como base o modelo de De Toni *et al.*, (2014). Conforme os autores, os modelos mentais dos gestores são compostos por sete dimensões, sendo elas: Conhecimentos, Habilidades Emocionais, Mente Linear, Relacionamentos, Missão e Estratégia, Criatividade e Inovação e Vocação. Para que esse objetivo geral pudesse ser alcançado, alguns objetivos específicos foram delineados visando nortear o melhor caminho para a pesquisa.

O primeiro objetivo específico teve como propósito analisar a percepção dos gestores entrevistados na etapa qualitativa do estudo, tendo como base as sete dimensões formadoras dos modelos mentais acima mencionadas. Por meio dessa análise foi possível perceber a validade do modelo proposto por De Toni *et al.*, (2014), tendo em vista que foi possível notar a forte ligação existente entre a percepção dos gestores entrevistados e o fator desempenho organizacional.

Visando trazer uma maior contribuição para a pesquisa, bem como evidenciar outros pontos essenciais pertinentes ao modelo adotado, essa análise das entrevistas, por meio da análise de conteúdo, permitiu a identificação de subcategorias responsáveis pela composição das dimensões investigadas.

Foi possível concluir que na dimensão:

- Conhecimentos – Os gestores acreditam que a busca constante por conhecimentos, sejam eles relacionados aos produtos/serviços ofertados, ou ainda do ambiente de atuação, é essencial no que concerne à busca pelo melhor desempenho organizacional. Além disso, percebem que as informações geradas de experiências anteriores são utilizadas no negócio atual de forma eficaz.

- Habilidades Emocionais – Quanto a essa dimensão, notou-se que os gestores possuem uma mentalidade condicionada para o controle das emoções. Os mesmos acreditam que devem agir com resiliência, não deixando desmotivar-se por situações negativas, o que poderia ocasionar em danos para o empreendimento.
- Mente Linear – Conclui-se pertinente à essa dimensão, que a percepção dos gestores é estruturada na crença de que a organicidade do ambiente, das atividades e rotinas empresariais é fator indispensável na busca pelo bom desempenho. Destaca-se nessa dimensão que a liderança demandada no negócio é condicionante para o foco e o planejamento organizacional.
- Relacionamentos – Nessa dimensão merece destaque a força que as parcerias estabelecidas possuem no tocante à busca pelo sucesso. Os gestores indicaram com suas verbalizações, que os relacionamentos construídos com os diversos stakeholders são fatores condicionantes de um bom desempenho. Por outro lado, observou-se que de imediato não havia uma aceitação por parte dos familiares no tocante à abertura do negócio, fato este que é percebido pelos gestores como uma preocupação antecipada ao fato de estarem adentrando em um ambiente de risco.
- Missão e Estratégia – Notou-se na análise que os gestores possuem uma mentalidade direcionada para a busca pelo crescimento de suas *startups*. Os gestores acreditam que o alcance desse crescimento deve se estruturar na busca constante por atualização e pela disseminação de conhecimentos, os quais estarão condicionados ao delineamento de estratégias rumo à melhora do desempenho organizacional.
- Criatividade e Inovação – A inovação no âmbito de empreendimentos *startups* é percebido pelos gestores como sendo fator essencial para sua sobrevivência. Observou-se nos entrevistados uma mentalidade que enseja a necessidade de ser inovador e criativo, fatores esses que

são colocados também como essenciais para solucionar problemas no âmbito organizacional.

- Vocação – Notou-se por meio das entrevistas realizadas, que foi esta a dimensão que se teve maior destaque quando das explicações. Justifica-se nesse ponto, o fato de que as *startups* são percebidas como a realização de um sonho, ancoradas na satisfação pessoal de estar gerenciando seu próprio negócio e atuando com aquilo que lhe proporciona bem estar. Observa-se grande satisfação no desejo contundente de evolução de seus empreendimentos, no qual o empenho e dedicação são fatores bem notórios em empreendedores por vocação.

Tendo em visto os pontos ora evidenciados, os quais foram obtidos por meio da análise das entrevistas realizadas com os gestores/empreendedores das *startups*, concluiu-se que as sete dimensões formadoras dos modelos mentais propostas por De Toni *et al.*, (2014) apresentam uma relação forte com o fator desempenho. Cabe ainda ressaltar, que essa relação está condicionada às explicações colocadas pelos próprios gestores, os quais acreditam veementemente que a busca pelo bom desempenho organizacional deve estar em consonância com as dimensões investigadas nessa pesquisa.

Com isso, os resultados enaltecidos anteriormente abrem caminho para o segundo objetivo específico desta pesquisa, o qual buscou verificar a existência de uma relação entre a mente dos empreendedores de *startups* do nordeste brasileiro e o fator desempenho organizacional.

Para angariar maior credibilidade aos resultados alcançados na etapa qualitativa, foram coletados 42 questionários mediante a escala proposta por De Toni *et al.*, (2014), com os quais foi possível efetuar testes de estatísticas descritivas para verificar se de fato existia essa relação, com base na concordância ou não dos respondentes.

Os resultados obtidos nessa etapa quantitativa permitiram observar uma notória relação entre a percepção dos gestores e o desempenho organizacional no tocante à todas as dimensões analisadas (Conhecimentos; Habilidades Emocionais;

Mente Linear; Relacionamentos; Missão e Estratégia; Criatividade e Inovação; Vocação).

Utilizando-se das estatísticas descritivas (Média, Mediana, Mínimo, Máximo e Desvio Padrão), conclui-se com relação as dimensões que:

- Conhecimentos – Uma maior concordância por parte dos gestores quanto à relação existente entre a busca por novos conhecimentos, sejam eles pertinentes aos atributos técnicos de seus produtos ou ainda referentes ao seu processo de produção.
- Habilidades Emocionais – Pertinente a essa dimensão, destacaram-se a motivação para o sucesso, a autoestima e a autoconfiança como fatores de maior concordância no tocante sua relação com o fator desempenho.
- Mente Linear – Dentre os pontos alocados nessa dimensão, os resultados corroboraram com a etapa qualitativa, evidenciando que os entrevistados se percebem como gestores focados na organização e no planejamento das atividades, bem como entendem que demandam de um papel de liderança.
- Relacionamentos – Pertinente aos relacionamentos, conclui-se que as parcerias estabelecidas com os clientes e colaboradores, amparados na construção de um bom relacionamento, é fator essencial para que se possa obter melhores resultados e com isso alcançar o sucesso organizacional.
- Missão e Estratégia – Nessa dimensão as maiores médias de concordância demonstram que a mentalidade dos gestores de empresas *startups* está voltada para a busca do crescimento organizacional. Destaca-se que essa busca segue ancorada no delineamento de mecanismos estratégicos para o alcance dos objetivos, que no caso seria um futuro promissor para seu empreendimento.

- Criatividade e Inovação – O grau de concordância dessa dimensão por parte dos gestores foi o segundo maior. Chega-se à conclusão de que o fator inovação, seja em produtos ou em solução de problemas, é percebido pelos gestores como um dos pontos-chaves para obter destaque e sucesso em seu ramo de atuação.
- Vocação – Conforme observado na etapa qualitativa da pesquisa, o fator vocação evidenciou uma alta relação com o desempenho das *startups*. O maior destaque deve-se à satisfação e orgulho que os gestores possuem em trabalhar em sua própria empresa, fator este que obteve o maior índice de concordância dentre todas as variáveis elencadas no questionário.

Por fim, após ficar evidente nas duas etapas do estudo (qualitativa e quantitativa) que existe uma relação entre a percepção dos gestores e o fator desempenho organizacional, buscou-se atender ao terceiro objetivo específico. A pretensão deste objetivo foi identificar quais dimensões que representaram uma maior relação com o desempenho organizacional.

Utilizando-se da média geral ponderada das sete dimensões formadoras dos modelos mentais, além do desvio padrão de cada uma, chegou-se à conclusão que as três dimensões com maior relação com o desempenho organizacional foram: Vocação (Média: 4,70 / Desvio Padrão: 0,588), Criatividade e Inovação (Média: 4,47 / Desvio Padrão: 0,646) e Conhecimentos (Média: 4,43 / Desvio Padrão: 0,793).

Sendo assim, pode-se concluir que os resultados alcançados demonstram que a mente dos gestores de empreendimentos *startups* possui uma forte ligação quanto ao aspecto desempenho organizacional. Ou seja, a referida pesquisa concluiu que as sete dimensões formadoras dos modelos mentais propostas no estudo de De Toni *et al.*, (2014) possuem sim uma relação com o sucesso ou fracasso empresarial, considerando a percepção dos próprios gestores.

Por fim, ressalta-se que esta pesquisa traz consigo contribuições para o avanço de estudos que interliguem as áreas da administração e da psicologia, principalmente no campo de investigação pertinente aos modelos mentais dos envolvidos no âmbito organizacional.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esta pesquisa traz consigo a limitação pertinente ao tamanho da amostra utilizada na etapa quantitativa, a qual foi composta por 42 gestores/empreendedores de empresas *startups*. O fato de utilizar-se de um número reduzido de respondentes acabou por dificultar a realização de vários testes estatísticos.

Sendo assim, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação desse estudo utilizando-se de um quantitativo maior de respondentes. Além disso, pesquisas no âmbito da relação dos modelos mentais com o desempenho organizacional também podem ser realizados nos mais diversos tipos de empreendimentos, possibilitando a ampliação desta temática em outros setores e consequentemente uma maior veracidade na comprovação da relação proposta.

Tendo em vista que esta pesquisa atribuiu seu foco na investigação de empresas *startups* apenas da Região Nordeste do Brasil, sugere-se também a sua ampliação para as outras regiões do país. Além disso, estudos que visionem fazer o comparativo entre *startups* das 5 regiões brasileiras no tocante aos modelos mentais de seus gestores, são também de grande valia para o campo da Administração.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. O efeito da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul. **REGE**, v. 19, n. 2, p. 239-260, 2012.
- ABS. **Associação Brasileira de Startups**. 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/>>. Acesso em: 28/05/2017.
- ALLPORT, G. W. **Personality: A psychological interpretation**. New York: Holt, 1937.
- ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**, v. 77, p. 53-61, 1991.
- ALVES, Fábila Santos. **Um estudo das startups no Brasil**. 2013. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.
- ALVES, A. C.; GONÇALO, L. M. B.; NUNES, V. V. T.; ALBUQUERQUE, L. S. O perfil empreendedor do estudante do curso de ciências contábeis da UEPB. **Revista Polêmica**, v. 16, n. 2, p. 17 - 39, 2016.
- ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. Causas Da Mortalidade De *Startups* Brasileiras. O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado? **Fundação Dom Cabral**, p. 1-18, 2012.
- ARRUDA, S. C.; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C. A.; FERRAZ, S. F. S.; PINTO, F. R. Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. **PRETEXTO**, v. 16, n. 2, p. 98-116, 2015.
- ARMSTRONG, S. J.; COOLS, E.; SADLER-SMITH, E. Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 238-262, 2012.
- CATTELAN, V. D.; SILUK, J. C. M.; NEUENFELDT J. A. L. Desempenho Organizacional: Modelagem a partir do Triple Botton Line na construção civil. **REUNA**, v. 19, n. 2, p. 5 - 22, 2014.

BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional – Articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal**, v. 4, n. 1, p. 31 – 60, 2012.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARON, R. A. OB and entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links. **Research in Organizational Behavior**, v. 24, p. 225-69, 2002.

BECKER, R. G.; DREWS, G. A. Práticas de docência orientadas para inovação e empreendedorismo: análise sob as práticas e perspectivas dos docentes de Administração da UNIJUÍ. In: Encontro Nacional de Docentes em Gestão Empresarial, 1., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SDR Treinamentos, 2016.

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do triple bottom line na masisa. **Revista Adm. UFSM**, v. 6, Edição Especial, p. 195-210, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLANK, S. Why the Lean *Startup* Changes Everything. **The Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BLANK, S.; DORF, B. **STARTUP: Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 572 p.

BLUESTEIN, A., BARRETT, A. How Incubators Speed the Start-up Process: Initiatives such as Y Combinator in San Francisco and TechStars in Boulder, Colorado, provide more than just funding, **INC**. 2010. Disponível em: <<http://www.inc.com/magazine/20200701/more-startup-incubators.html>> Acesso em: 10/05/2017.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 1, 2009.

BULGACOV, S.; MATITZ, Q. R. S. The concept of *Performance* on Organizational Studies and Strategy: a Multidimensional Model of Analysis. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n.4, pp. 508-607, 2011.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

BYGRAVE, W.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. 2nd ed. New Jersey: Wiley, 2010.

BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 551-557, 2010.

BRAZEAL, D. V.; SCHENKEL, M. T.; AZRIEL, J. A. Awakening the Entrepreneurial Spirit New England. **Journal of Entrepreneurship**, v. 11, n.1, 2008.

BRESSAN, F.; SUGAHARA, C. R. S. As Escolhas, as decisões estratégicas, temperamentos e a influência das características pessoais do empreendedor. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos. **Anais...**São Paulo: UFSCar, 2010, p. 1-14.

BRESSAN, F.; TOLEDO, G. L.; SOUZA, J. E. R. Escolhas Estratégicas, o Processo de Tomada de Decisão e a Influência das Características Pessoais do Gestor de Negócios. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7., 2010, Resende. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2010, p. 1-15.

BRESSAN, F.; SUGAHARA, C. R.; GEORGES, M. R. R. Escolhas Estratégicas, Modelos Mentais do Empreendedor e a Tipologia de Miles e Snow: Análise Comparativa sob a Ótica do Modelo de Keirsey e Bates. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BRONN, P. S.; BRONN, C. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. **Journal of Communication Management**, v. 7, n. 4, p. 291-303, 2003.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; DIB, L. A. R. Building a better measure of business *performance*. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 114-135, 2007.

CARVALHO, A. O.; CIRANI, C. B. S.; RIBEIRO, I.; CINTRA, R. F. Viabilidade econômica e sustentabilidade, relações antagônicas ou complementares?. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III – SINGEP) e II – Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II-S2IS), São Paulo, 2014. **Anais...** São Paulo, 2014.

CARVALHO, A. O.; RIBEIRO, I.; CUNHA, S. A. Viabilidade de *Startups*: uma proposta de construção de uma escala de fatores dificultadores. **R. Divulg. Cient.**, v. 20, n. 1, p. 131-153, 2015.

CASTRO, F. A. R.; SIQUEIRA, J. R. M.; MACEDO, M. A. S. Análise da Utilização dos Indicadores Essenciais da Versão “G3”, da Global Reporting Initiative, nos Relatórios de Sustentabilidade das Empresas do Setor de Energia Elétrica Sul Americano. **Revista de Informação Contábil**, v. 4, n. 4, p. 83-102, 2010.

CAVALCANTE, T. N.; DANTAS, A. B.; ARAÚJO, R. M.; NETO, P. J. S.; MENDONÇA, A. T. B. B. Comportamento empreendedor de micro e pequenos empresários de uma capital do nordeste brasileiro. **Revista UNIABEU**, v. 8, n. 18, 2015.

CAVAZZA, B. H.; REIS, P. G.; VIGLIONI, M. T. D.; ZAMBALDE, A. L. Marketing e vendas em *Startups*: Uma revisão bibliométrica e sistemática. In: Seminário em Administração, 19., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2016, p. 1-17.

CHANDRA, A.; FEALEY, T. Business incubation in the United States, China and Brazil: A comparison of role of government, incubator funding and financial services. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 13, Edição especial, p. 67-86, 2009.

CHAPMAN, J. A.; FERFOLJA, T. Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 398-409, 2001.

CHAVES, G. L. D.; ALCÂNTARA, R. L. C.; ASSUMPÇÃO, M. R. P. Medidas de Desempenho na Logística Reversa: o caso de uma empresa do setor de bebidas. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF**, v. 8, n. 2, 2008.

- CHEN, M. H.; CHANG, Y. Y.; LO, Y. H. Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 906-910, 2015.
- CIDADE, I. G. N.; OLIVEIRA, J. L. C.; TOURINHO, M. B. A. C.; NETO, J. M. S.; LIMA, J. B. S. Modelos Mentais como Condicionantes do Pensamento Estratégico: estudo no poder judiciário do estado de Rondônia. **Univ. Gestão e TI**, v. 1, n. 1, p. 85-109, 2011.
- COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128, 1990.
- COHEN, S. HOCHBERG, Y. V. Accelerating *Startups*: The seed accelerator phenomenon. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-16, 2014.
- COELHO, A. L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. **Anais...** Paraná: ABC, 2008.
- CORTEZ, Ana Eliza Galvão. **A Influência dos Aspectos Cognitivos e Afetivos nas Ações de Mulheres Empreendedoras nas Diferentes Fases de Desenvolvimento do Negócio**. 2016, 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- COVEY, S. R. **Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes**. 31. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução Magda Lopes, 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: Um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **RAE**, v. 53, n. 5, p. 485-499, 2013.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAMKE, E. JR; DAMKE, F. W.; HIJAZI. M. M.; BENITEZ, J. R.; MOREIRA, L. F. Atitude empreendedora e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor varejista de confecções de Curitiba – PR. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

DEBOÇÃ, L. P.; MARTINS, R. S. Relacionamentos interorganizacionais em empresas de pequeno porte e sua inserção em cadeias de suprimentos. **Rev. Adm. UFSM**, v. 8, n. 4, p. 706-724, 2015.

De TONI, D.; MIORANZA, G.; MILAN, G. S.; LARENTIS, F. As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. **REAd**, v. 79, n. 3, p. 713-739, 2014.

De Toni, D.; MATTIA, A.; LARENTIS, F.; SILVA, M. G.; MILAN, G. S. O perfil dos Gestores: Um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **GESTÃO.Org**, v. 10, n. 3 p.537-566, 2012.

DIAS, D. T. Á.; NESPOLO, D.; De TONI, D.; LARENTIS, F.; MILAN, G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 4, p. 127-144, 2014.

DIAS, D. T. Á.; De TONI, D. Influência dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalomecânico. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 9., 2016, Passo Fundo. **Anais...** Rio Grande do Sul: Universidade de Passo Fundo, 2016, p. 1-18.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21**. São Paulo: Elsevier, 2010.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EISENCK, M. W.; KEANE, M. T. **Psicologia cognitiva: um manual introdutório**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2007.

ERROBIDART, N. C. G.; GOBARA, S. T.; JARDIM, M. I. A.; ERROBIDART, H. A.; MARQUES, S. M. Modelos Mentais e representações utilizadas por estudantes do

ensino médio para explicar ondas. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 12, n. 3, p. 440-457, 2013.

ESTRADA, R. J. S.; FLORES, G. T.; VASCONCELOS, F. A influência dos Modelos Mentais no processo de mudança e no desempenho organizacional: uma proposição de perfil de modelo mental. In: SEMEAD, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2009, p. 1-17.

FARIAS, A. M. L.; LAURENCEL, L. C. **Probabilidade. Apostila. Departamento de Estatística**. Niterói: UFF 2008 (versão para download em http://www.professores.uff.br/anafarias/probab_2008.pdf).

FELIZOLA, Matheus Pereira Mattos. **As Startups Sergipanas: um estudo de caso do Caju Valley**. 2016, 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Propriedade Intelectual) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Propriedade Intelectual, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão/SE, 2016.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D.; GODOI, C. K. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre complementaridade e convergência dos constructos. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. **Gestão.Org**, v.10, n.3, p.509-538, 2012.

FERREIRA, C. P.; CARVALHO, F. A. H. O Uso de Mapas Mentais no Ensino Técnico para a Otimização do Perfil Empreendedor do Profissional do Século XXI. In: Seminário do Curso Técnico em Administração: estudos, realidades e perspectivas – SECTAD, 1., 2012, Sertão. **Anais...** Rio Grande do Sul: IFRS, 2012.

FERREIRA, R. V.; CHEROBIM, A. P. M. S. Impacto dos investimentos em TI no desempenho organizacional de empresas de panificação de Minas Gerais: Estudo Multicaso. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 2, p. 147-161, 2012.

FERREIRA, G.; HASHIMOTO, J. P.; SILVA, M. C.; TROCCOLI, I. R. Lealdade nos EnANPADs de 2000 a 2010: Um Levantamento Bibliométrico. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, 2011.

FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **REAd. Rev. Eletrôn. Adm.**, v. 21, n. 2, p. 406-436, 2015.

FERREIRA, A. B. H. Mini Aurélio: **O dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Positivo, p. 960, 2010.

FERREIRA, I. do R. C.; VOSGERAU, D. S. R.; MOYSÉS, S. J.; MOYSÉS, S. T. Diplomas Normativos do Programa Saúde na Escola: análise de conteúdo associada à ferramenta ATLAS TI. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 12, p. 3385-3398, 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FINK, A. How to sample in surveys. **Thousand Oaks, Sage**, v. 8, 1995d.

FISHER, D. M.; BELL, S. T.; DIERDORFF, E. C.; BELOHLAV, J. A. Facet personality and surface-level diversity as team mental model antecedents: implications for implicit coordination. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 825-841, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Ed. atlas 3ª ed. São Paulo, 2006.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 196p., 2009.

FLORIANI, D. E. **O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FORBES, D. P. Cognitive approaches to ne venture creation. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, n. 4, p. 415-439, 1999.

FRANCO, Michele Maria Silva. **A Influência das Emoções, Sentimentos e Gênero na Tomada de Decisão de Empreendedores**. 2014, 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2014.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Pitman, 1984.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. *Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda*. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25 – 47, 2005.

GALLÉN, T. Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? **The Journal of Management Development**, Bradford, v. 25, n. 2, pg. 118 – 134, 2006.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Autor, 2000.

GITAHY, Y. **Empreendedores se dividem entre críticas e propostas para Start Up Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/blog/empreendedores-se-dividem-entre-criticas-e-propostas-para-start-up-brasil>>. Acesso em: 03/06/2017.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 67. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. de. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

GRÉGOIRE, D. A.; CORBETT, A. C.; MCMULLEN, J. S. The cognitive perspective in entrepreneurship: an agenda for future research. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 6, p. 1443-1477, 2011.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 193-206, 1984.

HARRIGAN, P.; RAMSEY, E.; IBBOTSON, P. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 14, n 1, p. 40-64. 2012

HECHAVARRIA, D. M.; RENKO, M.; MATHEWS, C. H. The nascent entrepreneurship hub: goals, entrepreneurial self-efficacy and start-up outcomes. **Small Bus. Econ.**, v. 39, p. 685-701, 2012.

HENRI, J. F. Taxonomy of *Performance Measurement Systems*. **Advances in Management Accounting**, v. 17, p. 247-288, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo. 9. ed.** Porto Alegre: AMGH, 2014.

HYDE, K. F. Recognising deductive processes in qualitative research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 2, p. 82-89, 2000.

ISMAEL, E.; MACIEL, C.; CAMINO, L. **O Conhecimento do Outro**: Explicações em termos de Cognição Social. In L. Camino (Org.) *O Conhecimento do Outro e A Construção da Realidade Social: Uma Análise da Percepção e da Cognição Social*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPb, p. 59-118, 1996.

JOHNSON-LAIRD, P.N. **Mental models**. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

JOHNSON, K. L. M.; DANIS, W. M.; DOLLINGER, M. J. Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 11, n. 2, p. 29 -46, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard – measures that drive *performance*. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KATZ, J. A., GREEN, R. P. **Entrepreneurial Small Business**. Boston: McGraw-Hill, 2009.

KICKUL, J.; GUNDRY, L. K.; BARBOSA, S. D.; WHITCANCAK, L. Intuition versus analysis? testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process. **Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)**, v.33, n.2, p. 439-453, 2009.

KIRTON, M. J.; BAILLEY, A.; GLENDINNING, W. Adaptors and innovators: preference for educational studies procedures. **Journal of Psychology**, v. 125, n. 4, p. 445-456, 1991.

KIRTON, M. Adaptors and innovators: A description and measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

KOERICH, G. V.; CANCELLIER, É. L. P. L.; TEZZA, R. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: Um estudo em empresas varejistas catarinenses. **RAM - REV. ADM. MACKENZIE**, v. 16, n. 3, p. 238-267, 2015.

KOZHEVNIKOV, M. Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. **Psychol Bull**, v. 133, n. 3, p. 464-481, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. C. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. B. C.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n. 10, p. 1-16, 2009.

LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **RAP**, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LIMA, J. A. A.; FILHO, C. A. P. Uma Perspectiva Psicológica do Empreendedorismo. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UPM, 2008, p. 1-11.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Explorando a relação entre capital intelectual e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. In: Congresso Anpcont, 9., 2015, Curitiba. **Anais...** Paraná: ANPCONT, 2015, p. 1-16.

LOGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Centro Tecnológico, UFSC, Florianópolis, 1997.

LOVE, P. E.; MATTHEWS, J.; SIMPSON, I.; HILL, A.; OLATUNJI, O. A. A Benefits Realization Management Building Information Modeling Framework for Asset Owners. **Automation in Construction**, v. 37, p. 1-10, 2014.

LUCHESA, C. J.; CHAVES N. A. **Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em administração**. Curitiba: Edição do autor, 2011.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do Desempenho Organizacional. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto-MG: ENEGEP, 2003.

LUZIO, E. **Finanças corporativas: teoria e prática, estudos de casos sobre geração e distribuição de valor em empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MALHEIROS, R. C. C. FERLA, L. A. CUNHA, C. J. C. A. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: Instituto de estudos avançados, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATHIEU, J. E.; HEFFNER, T. S.; GOODWIN, G. F.; CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. Scaling the quality of teammates' mental models: equifinality and normative comparisons. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 1, p. 37-56, 2005.

MARTUSCELLO, C. **Família e conflito conjugal**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative case study research qualitative research: a guide to design and implementation**. 2ª ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2009.

McCARTHY, B. The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. **The Irish Journal of Management**, v.24, n. 1, p. 54-73, 2003.

McCLELLAND, D. C. Toward a theory of motive acquisition. **American Psychologist**, v. 20, p. 321–333, 1965.

McGUIRK, H.; LENIHAN, H.; HART, M. Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. **Research Policy**, v. 44, n. 4, p. 965–976, 2015.

MEIRELES, M.; SANCHES C. **ST-ODA: Strategic Trade-Off Decision Analysis – Processo de Tomada de Decisões Gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva**. São Paulo: Faccamp, 2009.

MEDEIROS, Jeferson Lucena. **STARTUPS: Origem no Brasil e o seu regime tributário específico, com base no Projeto de Lei 321/2012**. 2016, 49f. Monografia (Graduação em Contabilidade) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2016.

MILAN, G. S.; De TONI, D.; DORION, E.; SCHULER, M. A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações. **Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, p. 355 - 381, 2010.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, structure and process**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIORANZA, Gustavo. **Modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional: um estudo no setor metal mecânico de Caxias do Sul**. 2012, 124f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

MIRA, C. S.; MARQUES, E. L. L. Sistema Único de Saúde e a Terapia Cognitivo-Comportamental: Implicações, Importância e Contribuições. **Revista Digital FAPAM**, Pará de Minas, v.7, n.7, 310-332, 2016.

MOGER, S. Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contribution of network activation. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 7. Maringá. **Anais...** Paraná, 2012.

MOHAMMED, S.; FERZANDI, L.; HAMILTON, K. Metaphor no more: a 15-year review of the team mental model construct. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 876-910, 2010.

MOREIRA, M. A. Modelos mentais. **Investigações em Ensino de Ciências**, v. 1, n. 3, p. 193-232, 1996.

MORIANO, J. A.; PALACÍ, F. J.; MORALES, J. F. Adaptación y validación en España de la escala de autoeficacia emprendedora. **Revista de Psicología Social**, v. 21, n. 1, p. 51-64, 2006.

MUHR, T. ATLAS/ti: a prototype for support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, v. 14, n. 4, p. 349-371, 1991.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho organizacional: Uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 1, 2016.

MOTAYAMA, Y.; WALKINS, K. **Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A CASE Study of St. Louis**. 1. ed. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship, 2014.

NAGER, M.; NELSEN, C.; NOUYRIGAT, F. **Startup Weekend: Como levar uma companhia do conceito à criação em 54h**. 1 ed. São Paulo: Alta Books, 2013.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Rev. Adm.**, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

NASCIMENTO, T. G.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, D. D. Medindo o desempenho organizacional: um estudo no ramo particular de saúde do Distrito Federal utilizando a análise envoltória de dados. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 154-173, 2014.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 213-226, 2010.

NEUMAN, W. N. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon Publications, 1997.

PAIVA JÚNIOR., F. G.; FERNANDES, N. C. M. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 53-76, 2012.

NORREKLIT, H. The Balance on the Balanced Scorecard a Critical Analysis of Some of Its Assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

PARRISH, B. D. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 510-523, 2010.

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 4, 2014.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

PIAGET, J. **Seis estudos de psicologia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1973.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

QUINTILIANO, L. C.; BRITO, M. R. F. Um estudo sobre os estilos cognitivos, as estratégias de solução e o desempenho dos estudantes na solução de problemas aritméticos e algébricos. In: XI Encontro Nacional de Educação Matemática (XI ENEM), 2013, Curitiba, PR. **Anais... XI ENEM**. Curitiba: SBEM, 2013.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A.; ORTEGA, L. M. Um fim, dois meios: Aceleradoras e incubadoras no Brasil. In: Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia, 16., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015, p. 1-20.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Saraiva, 1985.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, p. 277-300, 2009.

SAINAGHI, R.; BAGGIO, R. Structural social capital and hotel *performance*: is there a link? **International Journal of Hospitality Management**, v. 37, p. 99-110, 2013.

SALES, O. P.; CRUVINEL, D. F.; SILVA, D. P.; SANTOS, L. L. O ensino do empreendedorismo no curso de graduação em enfermagem na Universidade Paulista (UNIP). **Rev Inst Ciênc Saúde**, v. 26, n. 2, p. 167-72, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação**. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora, 2010.

SANTOS, J. B. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getulio Vargas: São Paulo, SP, 2008.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNDHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall, 2007.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. **Mentalidade empreendedora: o modo de pensar do indivíduo empreendedor**. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6, n. 3, p. 495-524, 2017.

SCHWANDT, T. A. **Constructivist, interpretativist approaches to human inquiry**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

SCOTTINI, A. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. Blumenau: Todolivro Editora, 2009.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-nopais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 29/05/2017.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Tradução Regina Amarante. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 28.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SIMON, H. A. **From substantive to procedural rationality**. In S. Latsis, editor, *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge University Press, Cambridge, 1976.

SIMON, M.; HOUGHTON, S. M. The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: Examining differences in venture decision contexts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 105 – 125, 2002.

SILVA, Fábio Rodrigues da. **Fatores críticos de sucesso de empresas *startup* no cenário empreendedor brasileiro**. 2016, 136f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) - Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

SILVA, E. M.; SILVA, E. M.; GONÇALVES, V.; MUROLO, A. C. **Estatística: para os cursos de economia, administração, e ciências contábeis**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1997.

SILVA, Graciela Poitevin Mélega. **Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico de Empresas de Construção Civil da Cidade de Porto Velho (RO)**. 2013, 93f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2013.

SILVA, E. A.; SILVA, J. F.; COSTA, J.; WILTON, C.; ALBUQUERQUE, F. O empreendedorismo e a inovação transformados em modelos de sucesso em uma instituição de ensino superior de Alagoas. In: Workshop de Informática na Escola, 21. Maceió. **Anais...** Alagoas: UFAL, 2015, p. 1- 10.

SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e desempenho organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2013.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais**: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, F. C.; NUNES, F.; MONTEIRO, I. P. Criatividade e Inovação Empresarial nas Indústrias Criativas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, pp. 121-139, 2015.

SOUZA, C. M. S. G.; MOREIRA, M. A. A causalidade piagetiana e os modelos mentais: explicações sobre o funcionamento do giroscópio. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 223-231, 2000.

SUTTON, S. M. The role of process in a software start-up. **IEEE SOFTWARE**, v. 17, n. 4, p. 33 - 39, 2000.

STAGGERS, N.; NORCIO, A. F. Mental Models: Concepts for human-computer interaction research. **Int. J. Man-Machine Studies**, v. 38, p. 587-605, 1993.

STARTUPBASE. **Associação Brasileira de Startups**. 2017. Disponível em: <<http://startupbase.abstartups.com.br/status>>. Acesso em 28/05/2017.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: 11. ed. Campus, 1998.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: Uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.

TORRES, N. N. J.; SOUZA, C. R. B. Uma revisão da literatura sobre ecossistemas de *Startups* de tecnologia. In: Brazilian Symposium on Information Systems, 12., 2016, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: Universidade federal de Santa Catarina, 2016, p. 385-392.

TUCKMAN, B. W. **Manual de investigação em educação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.

TURNER, J. R.; CHEN, Q.; DANKS, S. Team shared cognitive constructs: a meta-analysis exploring the effects of shared cognitive constructs on team *performance*. **Performance Improvement Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 83–117, 2014.

VALLE, Patrícia Barroso. **Inteligência Emocional no Trabalho: Um Estudo Exploratório**. 2006, 48f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

VASCONCELLOS, S.J.; VASCONCELLOS, C. T. Uma análise das duas revoluções cognitivas. **Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 2, p.385-391, 2007.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measuring of business *performance* in strategy research: a comparison approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, D. S. C. **O balanced scorecard e o desempenho financeiro: uma análise relacional do setor elétrico brasileiro**. 2009. 107 f. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

VIDIGAL, P. R.; NASSIF, V. M. J. A relevância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações dos empreendedores em seus empreendimentos. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 1, p. 38-57, 2013.

VIEIRA JUNIOR, N.; COLVARA, L. D. Os modelos mentais de alunos em relação a vetores em duas e três dimensões: uma análise da dinâmica da aprendizagem e da inadequação das avaliações tradicionais. **Ciências & Cognição**, v. 15, n. 2, p. 55-69, 2010.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus Papel, Marca-Textos, Tesoura e Cola: Inovando o Processo de Análise de Conteúdo por Meio do ATLAS.TI. **ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA RIO DE JANEIRO**, v. 16, n. 2, p. 275–308, 2015.

WIESENFELD, E. Between prescription and action: the gap between the theory and practice of qualitative inquiries. **Forum of Qualitative Social Research [On-line Journal]**, v. 1, n. 2, jun. 2000.

WESSLING, C.; STEIL, A. V.; SILVA, N. Revisão sistemática sobre os Modelos Mentais de Equipe como forma de cognição coletiva. **Ciências & Cognição**, v. 21, n. 2, p. 229-241, 2016.

XAVIER, Leandro Correia. **Difusão da inovação: um estudo em Startups brasileiras**. 2015, 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB, 2015.

YIN, R. **Case study research: Design and methods** (4^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário da Etapa Quantitativa

PERFIL DO EMPREENDEDOR

Nome da empresa (opcional): _____

Número de funcionários (colaboradores) da sua empresa? _____

Principais produtos/serviços da empresa: _____

Ano de fundação da empresa? _____

Escolaridade do Respondente

() ensino fundamental () ensino médio () ensino superior incompleto

() ensino superior completo () pós-graduação

Faturamento Bruto Médio Anual (R\$):

(1) até 250 mil

(2) de 251 mil a 500 mil

(3) de 501 mil a 1 milhão

(4) de 1,1 milhão a 2,5 milhões

(5) de 2,6 milhões a 5 milhões

(6) de 5,1 milhões a 10 milhões

(7) de 10,1 milhões a 25 milhões

(8) de 25,1 milhões a 50 milhões

(9) de 50,1 milhões a 100 milhões

(10) acima de 100 milhões


Nº	VARIÁVEIS	1. Discordo Totalmente		5. Concordo Totalmente		
	CONHECIMENTO					
1	O meu conhecimento dos aspectos técnicos do produto é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5
2	O meu conhecimento dos processos produtivos é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5
3	O meu conhecimento do ambiente competitivo (mercado de atuação) é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5
4	Minha experiência anterior foi um fator importante para o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5
5	Busco com frequência novos conhecimentos para melhorar o desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5
6	Ter conhecimento e habilidade em negociar com os	1	2	3	4	5

	clientes é um fator crítico para o desempenho da minha empresa.					
	HABILIDADES EMOCIONAIS					
7	Procuo manter a auto-estima mesmo em situações de grandes dificuldades.	1	2	3	4	5
8	Costumo ficar calmo mesmo em situações em que me deixam preocupado ou perturbado.	1	2	3	4	5
9	Tenho uma forte capacidade de superar uma crise emocional (resiliência).	1	2	3	4	5
10	Costumo ficar irritado quando alguma coisa não dá certo.	1	2	3	4	5
11	Lido bem com as incertezas (riscos, vulnerabilidades) de mercado.	1	2	3	4	5
12	Considero-me um gestor otimista.	1	2	3	4	5
13	Tenho uma forte motivação para vencer e ser um empresário bem sucedido.	1	2	3	4	5
14	Considero que correr riscos é algo necessário ou inerente em minha empresa.	1	2	3	4	5
	MENTE LINEAR					
15	Procuo manter minhas atividades e a empresa de forma organizada.	1	2	3	4	5
16	Procuo planejar as atividades antes de realizá-las (executá-las).	1	2	3	4	5
17	Considero-me um bom líder na minha empresa.	1	2	3	4	5
18	Antes de tomar uma decisão costumo identificar as implicações de minha escolha.	1	2	3	4	5
19	Costumo analisar a viabilidade de um negócio antes de efetivá-lo.	1	2	3	4	5
20	Capacitar minha equipe de trabalho é uma das prioridades de minha gestão.	1	2	3	4	5
	RELACIONAMENTO					
21	O bom relacionamento com meus clientes é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5
22	O bom relacionamento com meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5
23	O bom relacionamento entre os meus colaboradores (equipe de trabalho) é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5
24	O bom relacionamento entre os meus fornecedores é um fator crítico de sucesso de minha empresa.	1	2	3	4	5
25	De forma geral, consigo me relacionar bem com as pessoas.	1	2	3	4	5
26	Gosto mais de trabalhar em atividades que envolvam relacionamento com outras pessoas (clientes e colaboradores) do que em atividades técnicas e operacionais.	1	2	3	4	5
27	Reconheço e ouço ideias e sugestões de outras pessoas de minha equipe.	1	2	3	4	5
28	Demonstro preocupação pelo cliente quando ocorre alguma falha nos produtos ou serviços prestados pela empresa.	1	2	3	4	5
29	Preocupo-me com a melhoria de desempenho da minha empresa.	1	2	3	4	5

	MISSÃO E ESTRATÉGIA					
30	Costumo traçar objetivos para a empresa para a minha equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
31	Grande parte das minhas atividades estão voltadas para construção de um futuro melhor para a empresa.	1	2	3	4	5
32	Frequentemente coletamos e avaliamos dados e informações sobre o mercado (por exemplo, sobre clientes, fornecedores, concorrentes, taxa de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, etc.).	1	2	3	4	5
33	Frequentemente há reuniões interdepartamentais para discutir tendências e cenários de mercado.	1	2	3	4	5
34	Na empresa, o pessoal é constantemente informado ou orientado para saber como atender melhor o cliente.	1	2	3	4	5
35	Faço o planejamento das atividades da empresa com regularidade.	1	2	3	4	5
36	Pretendo tornar minha empresa maior (crescer) nos próximos anos.	1	2	3	4	5
	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO					
37	Nas decisões de lançamento de novos produtos ou de busca de melhorias nos produtos atuais, costumo ser mais proativo do que reativo.	1	2	3	4	5
38	Considero minha empresa inovadora.	1	2	3	4	5
39	A iniciativa e a criatividade das pessoas são valorizadas na minha empresa.	1	2	3	4	5
40	Costuma-se recompensar os colaboradores que apresentam uma ideia criativa que traga alguma melhoria para a empresa.	1	2	3	4	5
41	Sou um agente de mudança e de melhorias na minha empresa.	1	2	3	4	5
42	Identifico com uma certa frequência novas oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5
43	Nossos colaboradores são encorajados a encontrar novas maneiras de resolver problemas e de explorar as oportunidades identificadas.	1	2	3	4	5
44	A empresa busca sistematicamente melhorias ou inovações em produtos e/ou serviços.	1	2	3	4	5
	VOCAÇÃO					
45	Tenho como princípio de gestão a necessidade de ampliar minha empresa, de crescer cada vez mais.	1	2	3	4	5
46	A busca pelo crescimento e melhoria constante faz parte da cultura da empresa.	1	2	3	4	5
47	Estar gerenciando minha empresa é motivo de orgulho e de realização para mim.	1	2	3	4	5
48	Encaro os problemas da empresa como um desafio e luto com coragem para superá-los.	1	2	3	4	5
49	Não costumo desistir diante das dificuldades.	1	2	3	4	5
50	Tenho alguns princípios que orientam minha atividade de gestor.	1	2	3	4	5
51	Não me importo em trabalhar mais de 10 horas por dia na empresa.	1	2	3	4	5
52	Estar em constante evolução (pessoal e profissional) é um dos princípios que move minhas ações na empresa.	1	2	3	4	5
53	Tenho muitos sonhos (objetivos de longo prazo) para a minha empresa.	1	2	3	4	5

54	A minha empresa tem um significado especial para mim.	1	2	3	4	5
55	Tenho orgulho e satisfação em trabalhar na minha empresa.	1	2	3	4	5

	Nos último ano, o(a)...	1. Baixou Muito			5. Aumentou Muito	
56	Volume de vendas (faturamento, receitas)...	1	2	3	4	5
57	Número de novos produtos (lançamentos)...	1	2	3	4	5
58	Número total de produtos em linha...	1	2	3	4	5
59	Número de novos clientes...	1	2	3	4	5
60	Número total de clientes ativos...	1	2	3	4	5
61	Participação de mercado em relação à concorrência...	1	2	3	4	5
62	Lucro	1	2	3	4	5
63	Rentabilidade...	1	2	3	4	5
64	Ativos da empresa....	1	2	3	4	5

	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Nível de Contribuição				
		Baixa			Alta	
1	Estrutura de custos	1	2	3	4	5
2	Relacionamento com os clientes	1	2	3	4	5
3	Contínuo investimento em inovação	1	2	3	4	5
4	Trabalho árduo, empenho e dedicação	1	2	3	4	5
5	Design do produto	1	2	3	4	5
6	Atuação em diversos mercados	1	2	3	4	5
7	Tecnologia existente	1	2	3	4	5
8	Equipe de profissionais competentes	1	2	3	4	5
9	Gestão financeira	1	2	3	4	5
10	Gestão comercial	1	2	3	4	5
11	Prestação de serviços	1	2	3	4	5
12	Eficiência do processo produtivo	1	2	3	4	5
13	Capacidade produtiva	1	2	3	4	5
14	Relacionamento com fornecedores	1	2	3	4	5
15	Relacionamento com colaboradores	1	2	3	4	5
16	Outros fator: Qual? _____	1	2	3	4	5

Fonte: De Toni *et al.*, (2014)

ANEXO B – Questionário para Entrevista da Etapa Qualitativa

• Conhecimentos

- 1) Quais conhecimentos você considera fundamentais para a gestão da sua empresa? Conhecimentos Técnicos do produto/serviço? Do ambiente de atuação? Justifique.
- 2) Você considera que suas experiências profissionais anteriores foram importantes para a boa gestão do seu negócio? Justifique.
- 3) O que faz para manter-se atualizado sobre o seu ramo de atividade? Como vê o aprendizado hoje?

• Habilidades Emocionais

- 4) Como você se define? Que tipo de gestor você se considera?
- 5) Como você lida com as emoções no local de trabalho?
- 6) Como analisa o risco de um novo empreendimento?
- 7) Teria coragem para iniciar um outro empreendimento?

• Mente Linear

- 8) Como você analisa ser um gestor, um líder hoje no ambiente de trabalho? Quais os desafios, as alegrias e dificuldades?
- 9) Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?

• Relacionamentos

- 10) Como avalia a influência da família na abertura e manutenção do negócio?
- 11) Como avalia a influência da cultura local na abertura e manutenção do negócio?
- 12) Como é o relacionamento com os funcionários, clientes e fornecedores? Você se preocupa com os funcionários e os clientes? Há confiança nos funcionários e clientes? Você se compromete com os clientes?

• Missão e Estratégia

- 13) Como analisa o ambiente externo (clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos)?
- 14) Como obtém informações do mercado? Como dissemina essas informações? Aplica essas informações?
- 15) Quando você pensa no futuro da sua empresa, o que lhe vem à cabeça? Como você se imagina em 5 ou 10 anos? Costuma fazer planejamento com regularidade?
- 16) Que ações ou decisões estratégicas estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio (5 ou 10 anos)?

• Criatividade e Inovação

17) Como a sua empresa busca melhorias, inovações e desenvolvimento de novos produtos e serviços para a melhoria do desempenho de sua empresa?

- **Vocação**

18) Por que continua na empresa hoje? O que lhe motiva a continuar? Como vê o crescimento *versus* ficar como está (força de vontade)?

- **Desempenho Organizacional**

19) Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?

20) Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?

Fonte: Dias *et al.*, (2014)